

## Le Management du savoir : quelles opportunités de performance pour l'entreprise algérienne ?

**Kansab Jamila\***

Received:13/10/2021

Accepted:28/09/2022

Published:09/10/2022

**Résumé:** *L'objectif de ce travail est de mettre en relief le rôle du savoir ou capital connaissances et son management dans l'amélioration des performances de l'entreprise.*

*Qu'est-ce que le management du savoir, quelles sont ses raisons d'être, quel est son contenu et quels sont ses résultats ? quels sont ses spécificités dans le cas de l'entreprise algérienne ? C'est autour de ces axes que s'articule l'objet de cette recherche.*

*Le résultat de cette recherche confirme que le management du savoir constitue la pierre angulaire de l'amélioration des performances et de la compétitivité des firmes.*

**Mots clés:** management du savoir, performance, formation, compétences, capital connaissances

**Classification JEL:** *M1, M2*

*الملخص: الهدف من هذا العمل هو إبراز دور المعرفة أو رأس المال المعرفي وإدارته في تحسين أداء الشركة. ما هي إدارة المعرفة وما أسباب وجودها وما هو محتواها وما هي نتائجها؟ ما هي خصوصياتها في حالة الشركة الجزائرية؟ يبدو موضوع هذا البحث حول هذه المحاور. تؤكد نتيجة هذا البحث أن إدارة المعرفة هي حجر الزاوية في تحسين الأداء والقدرة التنافسية للشركات.*

*الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، الأداء ، التدريب ، المهارات ، رأس المال المعرفي*

### 1. Introduction

Un management réussi implique la possession des capacités managériales et une culture managériale axée sur le développement de l'entreprise de façon continue avec un affrontement permanent de l'environnement qui est en pleine mutation notamment face à l'ouverture des marchés et à la concurrence internationale.

La mutation culturelle se manifeste alors par le changement du comportement de l'entreprise dans le sens de l'adaptation à l'environnement » (Gauzente Claire, p 162).

Elle implique aussi un besoin croissant d'une éthique et d'un comportement responsable vis-à-vis de son environnement et dans la gestion de ses affaires « (DeWoot P, 2004) Ceci

---

\* Université Oran2, Algerie, j.kansab1@gmail.com (Corresponding author)

ne peut se réaliser que par le biais de l'accumulation du savoir et du savoir-faire à travers les actions d'apprentissage, de formation et de développement des compétences.

Le savoir est alors considéré comme source de création d'avantage concurrentiel dans la mesure où la performance de l'entreprise se mesure par la qualité de ses hommes, leurs compétences, leurs créativité et leurs capacités à apprendre et à traduire ses connaissances en action (meilleure qualité de produit, meilleur mix-marketing...).

Dans ce sens la ressource principale sur laquelle doit agir le management c'est le capital humain qui doit acquérir le savoir et le savoir-faire pour améliorer les performances de l'entreprise. La création et la mobilisation de ces savoirs ou connaissances constituent l'essence même de l'organisation ; uniques et spécifiques ils sont un actif central permettant la création et le maintien d'un avantage compétitif durable (Nonaka & Toyama, 2000).

L'objectif de ce travail est alors de mettre en exergue le rôle du savoir ou capital connaissances et son management dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

Qu'est-ce que le management du savoir, quelles sont ses raisons d'être, quel est son contenu et quels sont ses résultats ? quels sont ses spécificités dans le cas de l'entreprise algérienne ?

C'est autour de ces axes que s'articule l'objet de cette recherche.

## **2. Définition du management du savoir**

Les savoirs peuvent être décrits en première approximation comme des ressources immatérielles englobant des éléments de diverse nature : humaine (les savoir-faire individuels), organisationnelle (les structures, les modes de gestion et les routines organisationnelles), technologique (les brevets, les procédés, les publications scientifiques), commerciale (l'image institutionnelle, la réputation, la marque souvent appelée le capital marque), etc.

Le management du savoir est un processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations (Scarborough et al, 1999)

En résumé, le management du savoir peut être défini comme une démarche de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise. Cette démarche intègre des activités de création, de recueil, d'organisation, de diffusion et d'exploitation des savoirs utiles à l'entreprise. Nonaka et Takeuchi distinguent deux formes des connaissances existantes dans l'entreprise : les connaissances explicites et les connaissances tacites. (connaissances explicites : les savoirs, les connaissances tacites : le savoir-faire) les connaissances explicites sont des connaissances formalisables, transmissibles et réutilisables. Elles peuvent être reliées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, éventuellement, aux concurrents (Millelain, 2006).

Les connaissances tacites sont difficilement visibles et accessibles car elles sont personnelles. Elles sont ainsi difficilement transmissibles. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangés lors d'échanges internes et externes à l'entreprise.

Le KM consiste alors à transformer des savoirs individuels en savoirs organisationnels et d'importer des savoirs localisés à l'extérieur afin d'en faire un usage approprié dans l'entreprise.

Il existe en effet 2 approches du management des connaissances, une approche managériale qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances qui vise à gérer les connaissances tacites qui sont les plus importantes dans l'organisation et l'approche technique qui s'intéresse surtout à la codification des connaissances. (Lachachi A, 2011)

Le point culminant de cette recherche porte essentiellement sur le premier aspect.

### **3. Explication théorique du management du savoir :**

Pour appréhender les nouvelles pratiques managériales fondées sur la recherche permanente des savoirs nouveaux face à la concurrence et aux changements de l'environnement, nous nous appuyons sur trois théories explicatives : théorie des ressources, théorie des capacités dynamiques, théorie du Knowledgebasedview

#### **3.1. Théorie des ressources**

La théorie basée sur les ressources considère l'entreprise comme un ensemble de ressources. Le développement de l'entreprise dépend d'une meilleure utilisation des ressources dont elle dispose, c'est-à-dire de leur management. Cette approche se base sur les ressources et compétences comme une source créatrice de l'avantage concurrentiel durable.

La création de richesses n'est plus seulement l'apanage du capital au sens strict du terme, le savoir détenu par les salariés se retrouve au centre du processus de création de la richesse.

#### **3.2. Théorie des capacités dynamiques :**

Pour le courant des capacités dynamiques (Teece et al., 1997 ; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007) qui est un prolongement du courant resource-based (Wernerfelt, 1984) et competence-based (Hamel & Prahalad, 1995) les systèmes KM, en facilitant la circulation des informations entre individus et services, en améliorant le travail de chacun et la connaissance métier, confèrent aux organisations des compétences pertinentes, rares et difficilement imitables (Durand, 2000).

Aussi selon cette théorie les systèmes KM permettent une flexibilité et une recombinaison des ressources face aux exigences d'un environnement turbulent (Winter, 2003).

Selon Shuen (1994), si le contrôle des ressources rares est la source de profit économique de la firme, les questions stratégiques seront concentrées sur l'acquisition des compétences, le management des connaissances et le savoir-faire.

### 3.3. Knowledge based view

L'approche Knowledge Based View (KBV) est une approche dérivée de la RBV.

Elle se focalise sur un type particulier des ressources : la connaissance. Pour Arrègle « Cette ressource est considérée comme étant fondamentale et à la base de la réussite de

L'entreprise ». Charlot J-M., Lancini A, (2002).

Selon cette approche la connaissance se propose alors d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et à coordonner les connaissances et a en créer de nouvelles (Dmitriadis Alexendros, 2011).

Ces différentes théories mettent l'accent sur l'apprentissage organisationnel, le savoir et son management, l'innovation et la créativité comme facteurs clés du succès de l'entreprise.

## 4. Objectifs du management du savoir :

L'objectif de la gestion des connaissances, d'après Jean Louis Ermine, est la capitalisation, le partage et la création de connaissances, et que ceci passe par un processus dynamique (capitaliser, partager, créer) d'alimentation permanente. Créer, capitaliser et partager son capital de connaissances est une préoccupation de toute organisation performante. Ainsi, pour lui la connaissance est un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité et apporte un avantage concurrentiel décisif.

selon la terminologie de Maier (2007) Les objectifs du KM sont des objectifs qui ont trait aux processus internes, et les objectifs business qui visent une amélioration des facteurs de compétitivité.

Dans notre étude nous nous concentrons sur les objectifs processus internes, car les objectifs business en découlent des premiers.

Prax propose quatre finalités, qui regroupent toutes les autres :

- Optimiser les processus d'affaire et de travail par la capitalisation et la réutilisation des savoirs et des savoir-faire existants, par la diffusion des meilleures pratiques, par la réduction des erreurs répétitives.
- Aide à la décision en environnement complexe par l'échange de sources multiples d'informations et de points de vue, par l'écoute du client, par l'anticipation des besoins.

- Valoriser le capital de compétences de l'organisation par la cartographie des experts et des compétences appliquées à l'action
- Innover. Favoriser l'émergence d'idées nouvelles, leur capture, leur validation, et leur transformation en projet industriel

Ce qui permet ;

- ✓ D'améliorer la performance d'une organisation à travers la motivation du personnel dont les connaissances sont ainsi valorisées.
- ✓ De développer une culture du partage qui facilite la capacité d'innovation au sein de l'organisation.
- ✓ D'améliorer la prise de décision en diminuant la subjectivité et le temps pour prendre cette décision. De plus, la mise à disposition des moyens informatiques facilite ainsi le retour d'expérience pour améliorer les décisions suivantes.

La gestion des connaissances permet de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans l'organisation, particulièrement celles qui revêtent un caractère critique et stratégique. Tout ceci se fait dans le but de favoriser la capacité d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et savoir-faire » (Boboughazala Imad, Ermine Jean Louis, 2007, P.44).

## 5. Composantes du management du savoir

En effet comme évoqué plus haut le management des connaissances est un processus dynamique qui consiste à capitaliser, partager et créer grâce à ses composantes.

On peut identifier quatre grandes composantes du management du savoir : (Christian Elongé, 2019)

- L'apprentissage,
- Les compétences organisationnelles,
- Les connaissances ou savoirs.
- Les résultats (réussite, qualité, certification...).

Dans notre approche nous privilégions l'apprentissage organisationnel comme facteur déterminant de l'acquisition des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise et comme booster des compétences organisationnelles et de leur créativité. Cet apprentissage doit être bien sûr accompagné du partage et la diffusion du savoir grâce à l'utilisation des TIC.

### 5.1. L'apprentissage organisationnel :

Qu'est-ce que l'apprentissage organisationnel ? Quels sont ses objectifs ? En quoi l'apprentissage constitue-t-il une variable stratégique dans le management moderne ? Quels types d'apprentissage sont-ils souhaitables ? Comment les entreprises peuvent-elles développer leurs capacités d'apprentissage ?

#### **5.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel :**

Selon Koenig G (1994, pp67-83), « l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui modifie la gestion des situations plus ou moins durablement et plus ou moins profondément » C'est une accumulation d'information sous forme de connaissances ou de compétences.

« L'apprentissage organisationnel est le processus de détection et de correction des erreurs » (Garvin, 2000, p 103).

« L'apprentissage organisationnel recouvre le processus d'amélioration du fonctionnement grâce à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension » (Hosley et al, 1994, p 05) Ce concept est devenu de plus en plus important dans les sciences de gestion et surtout dans le domaine du management des connaissances parce que la connaissance se crée et se développe par l'apprentissage.

#### **5.1.2. Les objectifs de l'apprentissage organisationnel :**

Selon Argyris G et Schon. Donald A (2001), le but de l'apprentissage organisationnel « est de faire progresser la pensée organisationnelle, gérer les pertes de productivité et désamorcer les crises humaines qui freinent et qui bloquent le fonctionnement de l'entreprise ».

La plupart des théoriciens de l'apprentissage organisationnel mettent l'accent sur l'articulation entre l'apprentissage et le changement. « Tout véritable changement en organisation correspond à un apprentissage profond » (Metzger J L (2000), L'apprentissage est alors considéré comme un moyen de réaction et d'adaptation face aux turbulences de l'environnement.

#### **5.1.3. Les raisons du déclenchement de l'apprentissage :**

L'apprentissage organisationnel peut se déclencher « dans le cas de tensions qui apparaissent à l'occasion de conflits entre les comportements individuels et les normes de l'organisation, à l'occasion de mauvais résultats ou lorsque l'environnement est trop turbulent » (CANGELOSI V., DILL W., 1965, pp175-203 et (Fiol, M.C. and Lyles, M.A., 1985)). Selon Bandura Albert (2003), l'apprentissage est une réponse à l'insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle: « L'apprentissage est déclenché en générale

suite à la perception d'un dysfonctionnement ou une détection d'erreur et la correction de l'erreur ».

L'apprentissage est une perception et une tentative de correction du décalage entre performances attendues et résultats effectifs. Souvent nous apprenons de nos échecs et de nos erreurs (Argyris et Schon, 1978).

#### **5.1.4. Les types d'apprentissage organisationnel :**

Selon Senge (1991), « l'entreprise idéale est l'organisation apprenante ». Sur quel type d'apprentissage faut-il alors se baser ?

D'une façon générale l'apprentissage est de nature dialectique et doit être compris comme une remise en question de connaissances ou de structures cognitives existantes puis une articulation de cette contradiction par construction de connaissances nouvelles. A ce propos J G March et Simon H A (1958) et Argyris G (1993) distinguent deux niveaux d'apprentissage :

- L'apprentissage en simple boucle (Argyris, 1993) ou apprentissage de niveau I (March J G et Simon H A 1958) qui consiste à puiser dans un stock de programmes d'actions sans modifier le cadre de l'action (l'acteur reste au niveau des routines pour résoudre des problèmes à court terme). S'il y a un changement, on corrige le défaut.
- L'apprentissage en double boucle ou de niveau II : si la solution apportée ne conduit pas au changement voulu, l'organisation peut apporter une nouvelle façon d'aborder la question ou de nouveaux programmes d'apprentissage (une nouvelle culture, une nouvelle solution).
- Un troisième type d'apprentissage inspiré des théories du comportement en psychologie est l'apprentissage comportemental. L'apprentissage est alors considéré comme une accumulation de connaissances et de savoirs nouveaux qui influent sur les comportements.

#### **5.2. L'expérience et les compétences organisationnelles :**

La performance de toute organisation dépend principalement de son personnel. Pour devenir une organisation apprenante, il est capital de valoriser les employés et les encourager à partager leurs connaissances à leurs collègues ou successeurs et ce autant que possible. Il peut s'agir de la connaissance des clients, des partenaires, des particularités du marché ou de l'environnement professionnel.

L'amélioration de la circulation des connaissances dans l'organisation et le développement de l'apprentissage organisationnel, par l'échange et le partage, sont primordiaux dans le

management des connaissances (Nonaka&Takeuchi, 1997 ; Alavi& Leidner,2001 ; Guzman & Wilson, 2005).

### **5.3. Les connaissances ou savoirs :**

Selon M Grundstein (1995) la Capitalisation des connaissances de l'entreprise consiste à considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital permettant de tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital ».

La stratégie KM suppose alors l'identification des domaines de connaissances à explorer dans une perspective de création, de transfert et de partage (Saito et al., 2007),

Afin d'accomplir cet objectif, quatre facettes doivent être analysées :

Les sources des connaissances

Formalisation et centralisation des connaissances

Exploitation des informations recueillies et ordonnées

Espaces et outils permettant la production et le partage des connaissances

#### **5.3.1. Les sources des connaissances ou du savoir**

En plus de l'expérience, il existe plusieurs sources d'information qui enrichissent le capital savoir et connaissances tels que :

- Les conceptions et processus concernant les biens et services de l'entreprise.
- Les fichiers de documents qu'ils soient stockés de façon numérique ou sur papier, contiennent des connaissances que nous pouvons utiliser afin d'améliorer nos produits, services, systèmes et processus.
- Les plans concernant les activités futures, telles que les idées de nouveaux produits ou services.

#### **5.3.2. Formalisation et centralisation des connaissances**

Après avoir identifié les sources des connaissances, il est important de les formaliser puis de les centraliser. La formalisation revient tout simplement à trouver des façons formelles de partager les connaissances des employés en ce qui concerne les meilleures façons d'agir.



La centralisation quant à elle revient à les organiser dans un seul référentiel ou système pour en faciliter l'accès et la gestion.

### **5.3.3. Espaces et outils permettant la production et le partage des connaissances**

« Le savoir est la seule matière qui s'accroît lorsqu'on l'a partagé » (Socrate)

Les moyens et outils favorisant le partage des informations ou idées au sein de l'organisation peuvent être :

- Les réunions hebdomadaires
- Les sessions de remue-méninges,
- Les ateliers sur l'innovation
- Les bases de données qui organisent les informations
- L'intranet.
- L'extranet
- l'accès à Internet
- Les logiciels de gestion etc...(https://cursus.edu/articles/42812/ameliorer-le-management-des-connaissances-dans-son-organisation17 avril 2019)

### **5.3.4. Exploitation des informations recueillies et ordonnées**

L'exploitation efficace des connaissances permet :

- L'amélioration de la satisfaction des clients
- Une augmentation de la qualité des fournisseurs,
- L'amélioration du rendement du personnel, car les employés sont en mesure de bénéficier des connaissances et de l'expertise des collègues afin de trouver la meilleure façon d'aboutir aux résultats.

## **5.4. résultats et effet feed-back**

Les résultats obtenus lors d'une situation vécue et dont on tire des leçons, servent de nouveau comme base d'information et de connaissances à de nouvelles expériences.

Ce qui permet d'améliorer ou d'optimiser les actions futures et la performance de l'entreprise.

## **6. Relation management du savoir et performances de l'entreprise**

### **6.1. Le management du savoir source de l'avantage concurrentiel**

Pour la très grande majorité des dirigeants d'entreprises européennes interrogés, le management des connaissances est un facteur critique pour augmenter les profits, accroître ses avantages compétitifs et réussir dans le futur (Cran Field School of Management, 1998).

« Le management des connaissances est vital pour le succès futur de notre entreprise » : cette affirmation s'est méritée une cote de 4,13 / 5 auprès de 1051 répondants (American Management Association, 1998).

Une récente étude de benchmarking en Europe indique que plus de 50 % des « best practice Organizations » incluent explicitement le management des connaissances dans leurs objectifs stratégiques (American Productivity and Quality Center, cité par Competitive Intelligence Magazine, 1999).

Pour Prahalad et Hamel (1990, pp79-93), l'apprentissage est un facteur de compétitivité de l'entreprise

79 % des PDG interrogés estiment que le management des connaissances est vital pour le succès de leur entreprise (American Management Association, 1999).

Le savoir et la gestion du capital connaissances revêtent une importance primordiale dans la réussite du management qui se consolide par l'amélioration continue des performances de l'entreprise et de sa compétitivité

### **6.2. Performance de l'entreprise et évaluation de ses indicateurs**

Il est aujourd'hui éminemment reconnu que les fondements de l'avantage concurrentiel découlent des ressources de l'entreprise (Grant, 1996), à savoir ses capacités dynamiques, appréhendées comme combinaisons de connaissances (Kogut & Zander, 1992).

La performance de l'entreprise est entendue comme étant la réalisation des objectifs .

(Les objectifs de processus internes et les objectifs de compétitivité. ) dans notre étude les premiers objectifs sont prépondérants car les seconds en découlent des premiers.

Ces objectifs de processus comme annoncé plus haut portent essentiellement sur la capitalisation, le partage et la création de nouvelles connaissances, ces facteurs clés de la performance et de la compétitivité composent le capital immatériel de l'entreprise et contribuent à sa valeur, une valeur qui n'est pas toujours visible dans le bilan comptable. C'est pourquoi la mesure de ce capital immatériel devient essentielle pour évaluer de façon plus fiable la valeur de l'entreprise.

La performance financière demeure insuffisante pour évaluer la contribution des actions immatérielles à la création de valeur. La performance globale est plus appropriée pour cet usage.

Quelles sont alors les principales méthodes utilisées pour l'évaluation des différents axes de cette performance ?

Il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance ; les plus courantes utilisent le modèle de Kaplan et de Norton qui présente une évaluation à orientation stratégique qui cherche à mesurer la performance globale dans ses différentes dimensions constitutives (financière, opérationnelle ou processus, apprentissage). Ce modèle d'évaluation se base sur une chaîne de causalité qui structure le processus de création de valeur à savoir que :

l'apprentissage (capitalisation du savoir), permet d'améliorer les processus internes qui à leurs tours génèrent la satisfaction du client qui permettra à plus ou moins long terme d'atteindre les objectifs économiques et donc la satisfaction des attentes des actionnaires.

Chaîne de causalité du Balanced Scorecard

- o Apprentissage
- o Processus interne
- o Satisfaction des clients
- o Performance financière

(Source : Giraud 2004, p 102)

En résumé , il ressort de ce modèle que le capital (savoir et savoir faire apprentissage et compétences de l'organisation) et son management constituent la principale source de création des richesses ou de valeur.

Quels sont alors les indicateurs de performance à retenir pour évaluer la performance de l'apprentissage et des processus internes ?

### **6.2.1. les indicateurs de performance de la dimension processus internes:**

La dimension processus met en relief les indicateurs relatifs :

- A L'écoute du client et l'anticipation des besoins et au développement de nouveaux produits.
- A la qualité de la connaissance des processus.
- A la qualité des produits.

- A la qualité du suivi de l'évolution des processus.
- A la mesure des résultats de l'activité recherche et développement.etc...

### 6.2.2. les indicateurs de la dimension apprentissage organisationnel:

La dimension apprentissage s'intéresse aux méthodes et systèmes permettant à l'entreprise de réaliser une capitalisation des savoirs , des expériences ou un apprentissage permanent.

Les indicateurs choisis peuvent être :

- La motivation des salariés dont les compétences sont valorisées .
- La Qualité des procédures et systèmes d'information et de communication.
- L'échange de sources multiples d'informations et de points de vue,
- La Formation continue.
- La prise en compte des suggestions des employés.etc...

### Tableau récapitulatif des performances , objectifs et indicateurs de performance

Performance	Objectifs	Indicateurs de performance
<b>Apprentissage</b>	1- Développer les capacités d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• détection et correction des erreurs</li> <li>• L'amélioration de la circulation des connaissances de l'organisation.</li> <li>• l'échange et le partage des connaissances.</li> </ul>

	2-Capitalisation des connaissances à explorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• développement des conceptions et processus des biens et services de l'entreprise.</li> <li>• Creation des fichiers de documents afin d'améliorer nos produits, services, systèmes et processus.</li> <li>• Creation des idées de nouveaux produits ou services.</li> <li>• Formalisation et centralisation des connaissances</li> <li>• Exploitation des informations recueillies et ordonnées</li> <li>• Extension des espaces et outils permettant la production et le partage des connaissances</li> </ul>
	3-Capitalisation des expériences et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivation des salariés dont les compétences sont valorisées pour partager leur expertise avec les collègues</li> </ul>
<b>Processus internes</b>	1-optimiser les processus d'affaire et de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capitalisation et la réutilisation des savoirs et des savoir-faire existants,</li> <li>• La diffusion et le partage des meilleures pratiques grâce à l'utilisation des TIC</li> <li>• La réduction des erreurs répétitives</li> </ul>
	2-améliorer les décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'échange de sources multiples d'informations et de points de vue,</li> <li>• L'écoute du client et l'anticipation des besoins</li> <li>• la mise à disposition des moyens informatiques facilite ainsi le retour d'expérience pour améliorer les décisions suivantes.</li> <li>• Diminution de la subjectivité et le temps pour prendre les décisions.</li> <li>• la mise à disposition des moyens informatiques facilite ainsi le retour d'expérience pour améliorer les décisions suivantes</li> </ul>
	3- Valoriser le capital de compétences de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartographie des experts et des compétences appliquées à l'action</li> </ul>

	l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les employés et les motiver à partager leurs connaissances et expériences à leurs collègues et successeurs</li> </ul>
	4- Innover	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'émergence d'idées nouvelles, leur capture, leur validation, et leur transformation en projet industriel</li> <li>• développer une culture du partage</li> </ul>

Source : tableau élaboré par nos soins à partir d'une revue de littérature (Kaplan et Norton, 2000, Giraud, 2004, Agyris, 1993, Maier, 2007)

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la connaissance est devenue un avantage

concurrentiel. La détention de la connaissance rare à travers l'apprentissage ou la capitalisation des expériences ou des connaissances est devenue un facteur clé de la performance et de la compétitivité des firmes.

La réussite de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise doit être appréciée par rapport à la réalisation des objectifs à travers les indicateurs de performances correspondants qui en somme s'articulent au tour des actions de repérage, formalisation, partage, enrichissement et valorisation des connaissances dans l'organisation.

## **7. Etat des lieux du management du savoir dans les entreprises algériennes et opportunités de performance :**

### **7.1. Etat des lieux du management du savoir dans les entreprises algériennes**

Face aux mutations relatives à la nouvelle économie, les organisations des pays en développement, particulièrement les organisations algériennes, ne sauraient rester insensibles à la problématique du management des connaissances, mais de nombreuses difficultés sont à affronter. Ces dernières peuvent être de diverses natures et relèvent de différents niveaux.

L'Algérie, parmi les pays en développement, a connu des dysfonctionnements énormes en matière de management et d'organisation au sein de ses entreprises et institutions. Malgré l'introduction de l'économie de la connaissance dans le pays, ce dernier se focalise uniquement sur l'importation et la maîtrise des technologies de l'information et de la communication, la production et la diffusion de la connaissance sont quasi absentes.

### **7.2. Spécificités du management des connaissances et opportunités de performances : Résultats des études empiriques effectuées au niveau de la Sonatrach et d'Algérie Telecom**

### **7.2.1. L'enquête menée par brahmi Y Messaoudene, effectuée au niveau de la SONATRACH sur l'impact du management des connaissances sur les innovations organisationnelles en 2014**

Cette enquête confirme que malgré les amples efforts fournis en matière de mise en œuvre du management du savoir à travers le développement intense des actions d'apprentissage et de formation au sein de cette grande entreprise, les résultats obtenus s'articulaient comme suit :

- En matière de pratiques, le management des connaissances dans la SONATRACH n'est pas développé.
- Le partage et le transfert des connaissances entre les différents membres ont pris une dimension informelle et leur extension dans l'entreprise se limite à une échelle plutôt minuscule
- L'absence de la formalisation du processus de management des connaissances se traduit par un manque à gagner pour la SONATRACH,
- La perte et l'obsolescence des connaissances existantes dues au nombre important de départ en retraite, posent une éventuelle problématique pour la fondation d'un capital potentiel de connaissances.
- La culture et la structure organisationnelle de l'entreprise ont produit des effets négatifs sur la mise en place d'un projet de management des connaissances, elles ne développent pas un climat favorisant un dynamisme organisationnel.

### **7.2.2. L'Analyse empirique du management du savoir effectuée dans l'entreprise algérienne Sonatrach par Boukela F et Aissat A, en 2017**

D'après cette étude les connaissances sont gérées d'une manière informelle au sein de la Sonatrach, ce qui entraîne ;

- L'absence de capitalisation des savoir-faire,
- La perte de son expérience jour après jour,
- L'anarchie dans la gestion de connaissances,
- La dépendance vis-à-vis de ses anciens retraités
- La perte voire la disparition de leur patrimoine de connaissances.

La mise en œuvre d'un projet knowledge management, au sein de la Sonatrach est de ce fait Confrontée à plusieurs difficultés notamment l'absence de la culture knowledge management c'est-à-dire une culture d'extérioriser et de partager les connaissances tacites.

### **7.2.3. l'étude réalisée sur le management des connaissances appliqué au sein de l'entreprise Algérie Télécom, par Lachachi A et Houhou M en2017**

Cette étude confirme que l'entreprise Algérie Télécom qui est le leader des télécommunications sur le marché algérien, n'a pas de stratégie du management des connaissances, ce qui a conduit à rencontrer plusieurs problèmes tels que :

- Le manque d'informations dans quelques services et la surcharge dans les autres.
- L'inexistence d'un service recherche et développement (R&D) qui guide la création des nouvelles connaissances et par conséquent l'innovation dans l'entreprise,
- Un faible partage de connaissances entre les services et entre les unités, ce qui a conduit à répéter les mêmes erreurs,
- L'inexistence des bases de données qui stockent les connaissances explicites afin de les utiliser par les autres services.
- Le Manque de dispositifs qui favorisent l'échange des informations et des connaissances, et aussi l'inexistence d'une vision d'entreprise (vision commune).
- Pas de culture organisationnelle et de confiance entre les employés ni de sentiment d'appartenance qui favorisent le partage des connaissances
- Un manque de mémoire organisationnelle et par conséquent la faible disponibilité des connaissances.

### **7.3. Analyse des Résultats de ces différentes enquêtes :**

Les différentes enquêtes menées au niveau de la SONATRACH et Algérie Telecom ont détecté les difficultés et les limites qui ont freiné la mise en œuvre du management du savoir dans ces entreprises.

En effet, la démarche management du savoir au niveau de l'entreprise algérienne est encore à son jeune âge, elle se heurte à plusieurs obstacles d'ordre culturel, structurel, organisationnel etc.

Pour améliorer la performance de l'entreprise algérienne et développer avec succès le management du savoir, il convient alors de :

- ❖ Mobiliser les différentes connaissances des parties prenantes en leur inculquant une culture d'extériorisation et de partage du savoir.
- ❖ Introduire de nouveaux modèles managériaux s'appuyant sur l'apprentissage, la création, l'identification, la construction et le développement du capital savoir.
- ❖ Motiver le personnel dont les connaissances sont valorisées.



## Conclusion

Le Management du savoir, la créativité et l'apprentissage organisationnel, la forte utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication sont devenus des imputs inéluctables dans le milieu organisationnel et entrepreneurial,

Ils sont les catalyseurs de la performance et de la compétitivité.

Par conséquent, les entreprises qui échappent à ces nouveaux modes et pratiques sont vouées à l'échec et périront dans l'obsolescence de leurs produits, méthodes, organisations etc.

Pour pouvoir faire face à un environnement très rude dans le cadre de la globalisation, elles doivent désormais se mettre à niveau en matière de savoir, savoir-faire, gestion du savoir et des connaissances.

L'adoption d'un système de gestion des connaissances est donc une nécessité impérieuse pour les entreprises algériennes et doit se faire dans l'immédiat . Ceci permettra alors :

- La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation.
- Le renforcement de la capacité d'apprentissage et d'innovation.
- La capacité à prendre de meilleures décisions dans les plus brefs délais.

## Les références :

- 1- Argyris. C et Schon (1978), "*organisational learning: a theory of action perspective*". Reading Mass, Addison Wesley.
- 2-Argyris, C (1993). « *Du savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* » Inter éditions.
- 3-Argyris, C et Schon.Donald, A. (2001). *Apprentissage organisationnel Théorie, méthode, pratique*, 1ère édition, De Boeck université
- 4-Ermine Jean Louis,2007, P.44,*management des connaissances en entreprise*, sous la direction de Boboughazala Imad et Ermine Jean Louis ED Lavoisier.
- 5--Boukella, Fadhila et AISSA A. Le knowledge management : vers la valorisation du patrimoine des connaissances dans l'entreprise algérienne (Cas : Sonatrach). *Journal of Quantitative Economics Studies*, 03/2017

- 6- Brahmi, Yassine, Messaoudene. 2014. *Analyse de l'impact du management des connaissances sur les innovations organisationnelles : Cas de la SONATRACH* thèse de magister dirigée par le docteur ARABI, université de Tizi Ouzou
- 7-Charlot J-M., LanciniA,(2002 )« *De la connaissance aux systèmes d'information supports, in Faire de la Recherche en Systèmes d'Information* », Vuibert, FNEGE, p 139-159.
- 8-CANGELOSI, V., DILL W. (1965). "Organizational Learning Observations: Toward a Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, No. 2. pp. 175-203. <http://dx.doi.org/10.2307/239141>
- 9-DimitriadisAlexendros,(2011) « *Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable* », thèse doctorat, science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3,
- 10-De Woot P., (2004). *Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris. Economica.
- 11-Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp.8.
- 12-Garvin,D .2000 .(Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work,*Harvard Business Review Press*.(1 Avril 2000)
- 13-GAUZENTE, CLAIRE (2000). « *l'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques. culturelles et organisationnelle* ». Harmattan.p 16.
- 14-HOUHOU, M et LACHACHI, A, (2017). Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines : cas d'Algérie Télécom, revue *études économiques* Volume 8, Numéro 17. Pages 385-402.
- 15-<https://cursus.edu/articles/42812/ameliorer-le-management-des-connaissances-dans-son-organisation17> avril 2019 Christian Elongé
- 16-Johnson et al (2005). « *explorer la stratégie d'entreprise* ». 7 -ème édition Harlow : Prentice Hall
- 17- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992), "Balanced scorecard - Measure that drive performance", *Harvard BusinessReview*, january-february 1992, pp.71-79
- 18-Kaplan R., Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Ed. d'Organisation, Paris
- 19-kaplan R., Norton D. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Ed. d'Organisation, Paris.
- 20--Koenig,G (1994). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux » in *revue Française de gestion* janvier, février. p 67-83

- 21-Kogut & Zander, (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology Organization science, 1992 - [pubsonline.informs.org](http://pubsonline.informs.org)
- 22-Lachachi, Abdelhak. *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom* thèse de magister dirigée par kerzabi abdellatif 2010-2011 université de Tlemcen.
- 23-March, J, G et Simon H, A. (1958), « *les organisations* » Dunod paris.
- 24-Metzger, J.L. (2000). « *Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'une entreprise publique* ». éditions l'Harmattan
- 25-Millealain, (2006) « *gestion des connaissances* », cours, université Lyon, 2006 in [http://liris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master\\_ia/rapports\\_2006/gestion\\_des\\_connaissances%20\\_4\\_pages.pdf](http://liris.cnrs.fr/~amille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%20_4_pages.pdf) consulté le 18/04/2013 à 18h32.
- 26-Nonaka, I., Toyama, R. and Konno (2000), N. SECI, Ba and Leadership: *A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, Vol 33, No.1, pp5,
- 27-NONAKA Ikujiro et TAKEUCHI Hirotaka, (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- 28-NONAKA I. (1969), *A dynamic theory or organizational knowledge creation* – Organization Science, vol5, n° 1, p88-102, 1969.
- 29-Olga, B. (1990). « *l'économie de l'entreprise* », éditions du seuil, paris p 38.
- « 30--Prahalad et Hamel. *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review* vol. 68, no. 3, May-June, p.79-93.
- 31-Prax, J. Y. (2007). *Le Manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Paris: Dunod, p.151
- 32-Scarborough et al. (1999) *Knowledge management - The Next Fad to For People?* Conference Paper (PDF Available) · 2,057 with January 1999 Source: Reads [DBLP](#)
- 33-Senge (1991). « *La cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent* ». Éditions First Paris.
- 34-Shuen, A. (1994). “*Technology sourcing and learning strategies in the semi conductor industry*”, Walter, A. haas school of business. CA, UC, Berkeley