

*Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines**Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines : cas d'Algérie Télécom**HOUHOU Mustapha**Université M'sila**LACHACHI Abdelheq**Université Tlemcen***Résumé**

Dans cet article nous discutons la role du management des connaissances dans les pratiques du management des ressources humaines, c'est-à-dire, comment les organisations gèrent-elles ses connaissances ? En se basant sur la théorie de ressources pour identifier la connaissance comme une ressource stratégique, notre but est de proposer un modèle du management des connaissances qui se base sur la combinaison entre les processus du management des connaissances (La création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation) et les facteurs personnels (L'ambition, le comportement et le leadership) et organisationnels (la stratégie, la vision, la culture et la structure) avec la contribution des technologies de l'information et de communication afin d'acquérir l'avantage compétitif. Une étude de cas a été menée dans la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen pour montrer l'importance du management des connaissances dans l'organisation.

Mots clés : connaissance, management des connaissances, théorie de ressources, processus, management des ressources humaines.

الملخص:

في هذا المقال سنتطرق إلى معالجة إشكالية مساهمة إدارة المعرفة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، بمعنى كيف يمكن للمنظمات إدارة معارفها؟ من خلال التركيز على نظرية الموارد من أجل إبراز أهمية المعرفة كمورد إستراتيجي. الهدف من هذا المقال هو تقديم نموذج لإدارة المعرفة والذي يركز على التوفيق ما بين عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعارف) والعوامل الشخصية (الطموح، السلوك والقيادة) وكذلك العوامل التنظيمية (الإستراتيجية، الرؤية، الثقافة والهياكل) مع إبراز مساهمة تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة. وفي هذا الصدد، فقد تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتلمسان من أجل إبراز أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية

1. INTRODUCTION :

Dans une économie caractérisée par la complexité et le changement permanent, la seule source de l'avantage compétitif durable est la connaissance et les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment des nouvelles connaissances.

Plusieurs chercheurs ont considéré la connaissance comme un capital économique, un facteur de productivité, de stabilité et un atout compétitif. L'ensemble des connaissances de l'entreprise constitue sa richesse. Mais la majorité des connaissances vitales pour l'entreprise sont tacites ; elles se trouvent dans le niveau subconscient de l'individu, et de ce fait, elles sont difficiles à articuler et à partager avec les autres. Donc, la fonction qui consiste à « manager » les connaissances s'avère primordiale.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Le management des connaissances est un sujet fondamental pour les entreprises. Il a connu une importance croissant durant ces trois dernières décennies. Mais, la réalité dans les entreprises algériennes est encore loin d'être satisfaisante.

Gérer les connaissances, c'est d'abord les créer, les acquérir, les stocker, les partager, les utiliser et les évaluer.

Le management des connaissances, peut être connu sous son vocable anglais de Knowledge Management, est une discipline en constitution qui emprunte à des domaines variés : l'économie, le management, la psychologie, la sociologie, les sciences et les technologies de l'information, la science de l'éducation,...etc.

L'objectif du management des connaissances est de mettre en place des dispositifs (organisation, méthodes et outils) qui valorisent le capital de connaissances que toute organisation sociale (et plus spécifiquement une entreprise) accumulent en propre durant son cycle de vie.

Les enjeux pour les entreprises sont forts : productivité, compétitivité, créativité, prospérité et pérennité,...etc.

1.1. Questions de recherche :

De nombreuses recherches ont montré qu'il existe deux approches du management des connaissances ; l'approche managériale qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et l'approche technologique qui met l'accent sur la codification des connaissances.

Il est constaté que le modèle dominant est l'approche technologique car l'évolution des technologies de l'information et de la communication a largement contribué au développement de ce modèle. En contrepartie, il est constaté que l'approche managériale est peu traitée et mal formalisée.

Donc, Notre question centrale est la suivante : tenant compte l'approche managériale, comment les organisations gèrent-elles leurs connaissances ?, plus spécifiquement : comment les organisations algériennes gèrent-elles leurs connaissances ?.

1.2. Les hypothèses :

Les hypothèses sur lesquelles notre étude sera basée sont les suivantes :

A. Le management stratégique des connaissances repose sur les relations personnelles et les interactions entre eux afin d'accroître la création et le partage des nouvelles connaissances.

B. Dans l'approche managériale, le management stratégique des connaissances est basé sur la combinaison entre les processus du management des connaissances, les facteurs personnels et les facteurs organisationnels avec la contribution des technologies de l'information et de la communication afin d'acquérir l'avantage compétitif.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE :

La connaissance est le plus important concept du management émergé dès les trente dernières années. Elle est considérée comme un actif primordial de l'organisation car aujourd'hui la ressource la plus importante pour l'organisation n'est plus la terre, ni le travail ni le capital, c'est la connaissance. Beaucoup de chercheurs la considérée comme la seule source de l'avantage compétitif. Par conséquent, la pérennité de l'organisation dans un environnement complexe et versatile dépend de sa faculté à gérer de manière efficace son capital de connaissances.

La théorie des ressources (appelée « Resource based view » dans les pays anglo-saxons) trouve ses origines dans les travaux de Bernard (1958), Selznick (1957) et Schandler (1957) sur les bases du management stratégique. Ces travaux portaient sur les capacités de l'entreprise à utiliser ces ressources et sur la création de la performance économique. En effet, Edith. T. Penrose est

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

généralement reconnue comme l'auteur pionnier de cette théorie. Dans son ouvrage « *The theory of growth of the firme* » en 1959, Penrose met l'accent sur l'importance des ressources matérielles et immatérielles pour expliquer l'existence et la croissance de l'entreprise (Barabel et al, 2008, p 63), ce n'est quand 1984 que l'approche prend officiellement le nom de Resource Based View (RBV) avec les auteurs : Werneflet (1984), Dierickx et coll (1989) et Barney (1991). La théorie de ressources considère l'entreprise comme « un ensemble des ressources, des compétences et des capacités » (Filloi, 2006, p 26). Selon Barney (1991), les ressources de l'entreprise incluent l'ensemble des processus organisationnels, des attributs et des connaissances (Guedda, 2008, p 18). Werneflet définit les ressources comme « l'ensemble d'actifs tangibles (ressources financières, physiques) et intangibles (connaissances, brevets, marques) ». Selon Barney, il existe trois catégories de ressources (physiques, humaines, organisationnelles), et pour Grant, il y a six types de ressources qui sont : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.

Les compétences sont les capacités de l'entreprise d'assembler des ressources dans les buts de réaliser une tâche ou une activité. Les compétences d'une entreprise sont spécifiques et donc non transférables (Baudry, 2003, p 29).

2.1. Donnée, information et connaissance :

La notion de la connaissance est l'un des concepts le plus utilisé dans la littérature du management des connaissances, sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeable, pour relever cette ambiguïté nous allons définir ces notions.

2.1.1. Donnée : est un fait discret, brut, (Prax, 2003, p 60), elle représente des observations ou des faits hors contexte qui sont, donc, pas directement significatifs, c'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même (nada et al, 2003, p 76), elle est objective et de nature quantitative ou qualitative (Aliouat, 2005, p 62), elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée. Les données peuvent être extraites pour des informations utiles (Kipling, 2007, p 05).

2.1.2. Information : donnée traitée par des processus de condensation, de contextualisation, de calcul, de catégorisation et/ou de correction et qui porte une signification.

2.1.3. Connaissance : est une notion large et abstraite, multi-facettes et polysémique, elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en terme de formalisation et de théorisation. La connaissance se définit comme : Information a rendu exigible d'une manière dont ajoute la valeur à l'entreprise (Richard et al, 2006, p 20), ou « une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu de prendre une mesure efficace » (Alavi et Leidner, 2001, p 109).

2.1.4. Sagesse : Plusieurs chercheurs incluent la sagesse dans leurs définitions de la connaissance. Cependant, la sagesse se définit comme « L'utilisation de la connaissance accumulée » ou « un niveau avancé de la connaissance qui vient avec l'expérience et l'utilisation de la connaissance accumulée » (Kipling, 2007, p 05).

Ces concepts forment la pyramide de la connaissance (figure n° 01).

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

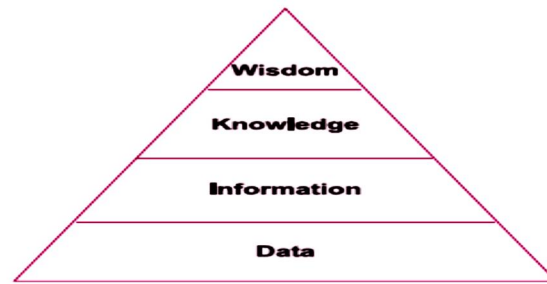


Figure n° 01 : La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance
(Faucher et al, 2008, p 07)

2.2. La classification des connaissances :

Dans la littérature du management des connaissances, la distinction la plus fréquemment utilisée est celle entre la connaissance tacite et la connaissance explicite (la dimension épistémologique). En plus, il existe la dimension ontologique qui représente les différents niveaux de la connaissance : la connaissance individuelle et la connaissance collective.

2.2.1. La connaissance tacite :

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné, elle est enracinée à un niveau subconscient et de ce fait, elle est difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres (Dietrich et Cazal, 2003, p 14). Elle se caractérise par l'expression de Polanyi : « nous savons toujours plus que nous pouvons dire » (Foray, 2004, p 46).

Selon Nonaka et Konno (1998) la connaissance tacite est composée de deux dimensions cognitive et technique.

1- La dimension cognitive concerne les connaissances permettent de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue.

2- La dimension technique concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique (Nonaka et Konno, 1998, p 42).

2.2.2. La connaissance explicite :

La connaissance explicite est la connaissance qui est codifiée et transmise dans un langage formel et systématique (Kipling, 2007, p 05), elle est articulée, formalisée, objective, accessible et se présente sous forme des documents, de base de données, des symboles, des graphes et des manuels.

La connaissance tacite est extrêmement importante dans l'organisation car les personnes acquièrent cette connaissance par l'activité de (re)création et organisation de leurs propres expériences. A cet égard, Beijerse représente la connaissance comme un iceberg et la connaissance explicite est juste la partie émergée de l'iceberg (voir la figure n° 02).

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

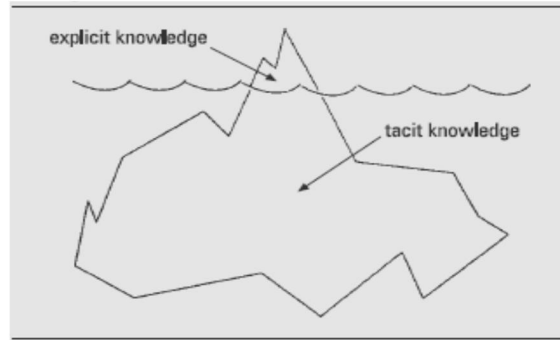


Figure n° 02 : Représentation de la connaissance tacite et explicite
(Beijerse, 1999, p 100)

2.2.3. 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).

2.2.4. 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 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).

Nous pouvons schématiser les types des connaissances (connaissances tacites/ explicites et individuelles/collective) dans la figure suivante :

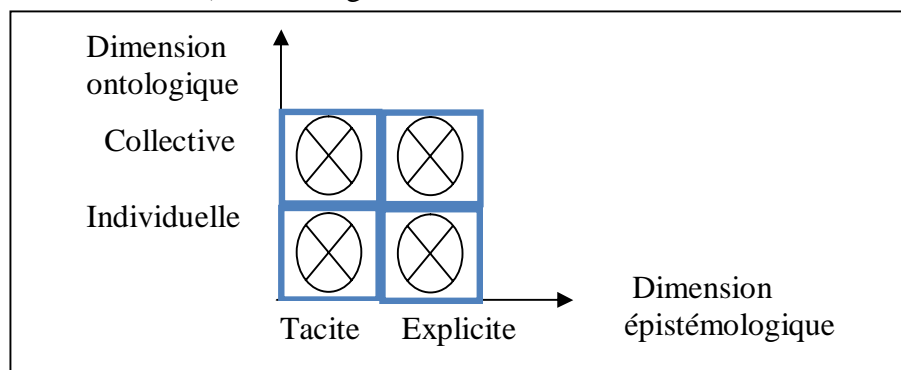


Figure n° 03 : Les types des connaissances
(source propre)

3. LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

Le management des connaissances est un thème d'actualité, il est apparu dans les années 1990 (Aliouat, 2005, p 62), qui a fait l'objet de plusieurs recherches. Il considère la connaissance de

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

l'entreprise comme un patrimoine et qu'à ce titre elle doit être gérée. Il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche managériale et l'approche technologique, autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la « personnalisation des connaissances » et celle qui met l'accent sur la « codification des connaissances » (Hansen et al, 2003, p 119).

L'approche managériale ou (l'approche ressource humaine) a été développée par les consultants (Davenport, Sveiby, Prax, Stewart, Wiig, Nonaka). Cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre la connaissance et la personne qui l'a créée et qui l'a portée (Benabou, 2008, p 137; Prax, 2003, p 63).

Selon Hamilton le management des connaissances est défini comme un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; il est lié aux deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et,

b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié (Ben amor, p 07).

Pour Scarbrough et al le management des connaissances est défini comme 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 (Gaha et Mansour, p 1903).

A partir de ces définitions, nous pouvons dégager un certain nombre de caractéristiques importantes relatives à l'idée du management des connaissances. Il s'agit d'une stratégie :

- Visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation pour créer la valeur ;
- En lien avec les orientations stratégiques d'une organisation et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité ;
- Soutenue par une infrastructure technologique et organisationnelle ;
- Organisée autour des processus du management des connaissances (créer, stocker, partager, utiliser, etc.) ;
- Où l'humain est le premier lieu d'interaction et de création des connaissances.

4. LES STRATEGIES DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

Nous pouvons distinguer deux stratégies du management des connaissances qui sont fortement différentes.

4.1. La stratégie de personnalisation :

La stratégie de personnalisation se concentre sur le développement des réseaux pour relier des personnes de sorte que la connaissance tacite puisse être partagée. Elle se focalise sur le dialogue entre les individus grâce à une approche « **personne à personne** » (Rolland, 2004, p 23).

Toute connaissance n'ayant pas été codifiée – et qui ne pourrait probablement pas l'être – circule par le biais de séances de brainstorming et de conversations individuelles (Hansen et al, 2003, p 123). L'investissement est basé sur la réalisation des réseaux interpersonnels (où la connaissance est partagée non seulement face à face mais également par téléphone et par l'intermédiaire de vidéoconférence) et le développement d'une culture de coopération et de partage. Le but de cette stratégie est de faciliter l'apprentissage à travers le partage de connaissances (Rolland, 2004, p 23).

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Cette stratégie est choisie par les entreprises qui sont le plus souvent confrontées à des problèmes et des attentes uniques (Foray, 2004, p 96).

4.2. La stratégie de codification :

Cette stratégie est destinée pour collecter, codifier et stocker les connaissances explicites dans la base de données pour rendre accessibles à tous les employés de l'organisation. Elle se fonde fortement sur les technologies de l'information et de la communication. La connaissance est codifiée grâce à une approche « **personne à document** » ; elle est extraite à partir de la personne qui l'a développé, elle est rendue indépendante de cette personne et réutilisée pour des différents objectifs (Hansen et al, 2003, p 121).

Cette stratégie est utilisée par les entreprises qui sont confrontées en permanence au même type de problème et d'attente de la part de leur clientèle et dont l'objectif est de fournir un service rapide et d'éviter de réinventer la roue (Foray, 2004, p 95-96).

5. LES PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

Les processus du management des connaissances est une fonction primordiale de celui-ci, certains auteurs les représentent comme le cœur du management des connaissances (Byounggu, 2002, p 18). Le tableau n° 01 récapitule les différents modèles de processus du management des connaissances :

Il y a de nombreux modèles de processus du management des connaissances qui décrivent les rapports des principaux processus s'étendant de trois étapes (produire, codifier, transférer) à sept étapes (créer, acquérir, identifier, adapter, organiser, distribuer, appliquer) (King, 2009, p 06).

En effet, il n'y a pas un consensus sur un modèle type mais presque tous les modèles se focalisent sur cinq processus de base : la création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation des connaissances.

La fonction du management des connaissances dans l'entreprise est de gérer ces processus et développer des méthodes et des systèmes pour les soutenir et motiver les individus pour participer dans ces processus (King, 2009, p 06).

Auteurs	Les processus du management des connaissances
Nevis et al (1995)	Acquisition, dissémination, utilisation.
Pentland (1995)	Construction, organisation, distribution.
Wiig (1995)	Création, manifestation, utilisation, transfert.
Anderson & APQC (1996)	Appliquer, partager, créer, identifier, collecter, adapter, organiser.
Demarest (1997)	construction, intégration, dissémination, utilisation.
Ruggle (1997)	Génération, codification, transfert.
Arthur D. Little (1998)	Acquisition, création, stockage, dissémination, utilisation.
Delphi (1998)	Capturer, partager, leveraging (influencer), approvisionnement.
Ernst & Young (1998)	Planification, acquisition, application, évaluation.
KPMG (1998)	Création, application, exploitation, partage et dissémination, encapsulation (résumer), sourcing, apprentissage.
Pan & Scarbrough (1998)	Génération, traitement, stockage, diffusion, utilisation/réutilisation.
Probst (1998)	But de la connaissance, identification, acquisition, développement, distribution, préservation, utilisation, mesure.
Wijnhoven (1998)	Acquisition, rétention, recherche, maintenance, diffusion.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Lee & Kim (2001)	Accumulation (acquisition et création), Intégration, Reconfiguration.
------------------	---

Tableau n° 01 : Les processus du management des connaissances

(Byounggu, 2002, p 19)

5.1. La création des connaissances :

La création des connaissances peut être définie comme « un processus de développement de nouvelles connaissances ». Les grands points concernant la création de connaissances se rapportant aux quatre modes de Nonaka (Socialisation, Combinaison, Externalisation, Internalisation). La connaissance organisationnelle peut être créée par l'intermédiaire des processus d'apprentissage organisationnelle et les routines (Nevo et al, 2007, p 235).

La création de connaissances comprend aussi l'acquisition des connaissances. Elle implique l'identification et l'assimilation de la connaissance potentiellement valable, souvent de l'extérieur de l'entreprise.

L'acquisition des connaissances se focalise sur quelques procédés pour acquérir la connaissance des sources internes (comme sur l'intranet), ou approvisionnement (ajoutant un individu qui possède la connaissance désirée à l'entreprise) (King, 2009, p 08).

5.2. Le stockage des connaissances :

Après que les nouvelles connaissances soient créées ou acquises, des mécanismes de management des connaissances devraient être placés pour les mémoriser afin de maximiser son impact et son réutilisabilité à long terme.

La connaissance créée doit être stockée et archivée dans la mémoire organisationnelle. La mémoire organisationnelle peut être définie comme un ensemble de dispositifs de conservation de la connaissance, tels que les personnes et les documents qui collectent, stockent et permettent d'accéder à l'expérience de l'entreprise (Nevo et al, 2007, p 236).

La mémoire organisationnelle comprend les connaissances résidentes dans les diverses formes y compris la documentation écrite, l'information structurée et stockée dans les bases de données électroniques et la connaissance tacite stockée dans les esprits des individus de l'entreprise et les processus d'organisation.

5.3. Le partage des connaissances :

Le partage des connaissances est « le processus d'échange des connaissances entre les individus dans l'entreprise, c'est une interaction bilatérale » (Rossion, 2008, p 50). L'entreprise doit implanter une culture qui favorise ce partage des connaissances. La communauté de pratique est une méthode dans laquelle la connaissance est partagée parfaitement dans le groupe. Le partage de connaissances comprend aussi le transfert de connaissances qui est une interaction unilatérale.

5.4. L'application des connaissances :

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions (Hsia et al, 2006, p 15) et aussi pour acquérir l'avantage compétitif (Sammour et al, 2008, p 469).

5.5. L'évaluation des connaissances :

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et précise aux situations définies (Sammour et al, 2008, p 469).

Ces processus ne représentent pas un ensemble monolithique, mais un ensemble interconnecté et entrelacé. Nous pouvons résumer ces processus dans la figure n° 04.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

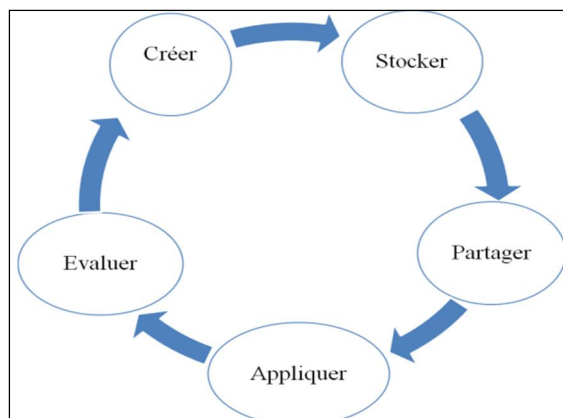


Figure n° 04 : Les processus du management des connaissances
(Source propre)

6. LE CADRE (L'INFRASTRUCTURE) DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

L'organisation doit soutenir les processus du management des connaissances en introduisant et en cultivant les facteurs personnels et organisationnels qui stimule ces processus.

Ces facteurs constituent un cadre (ou une infrastructure) qui rendent le management des connaissances efficient et efficace (Salim et al, 2005, p 08) et permettent à l'organisation d'utiliser efficacement ses ressources limitées, réduire l'utilisation de la main d'oeuvre, du matériel et du temps, et puisse réaliser les résultats prévus (Yeh et al, 2006, p 794).

Le cadre du management des connaissances est une collection d'éléments (ou des facteurs) fonctionnant ensemble dans des combinaisons variables comme un système pour soutenir le capital de la connaissance d'une organisation et pour assurer la performance et l'apprentissage pour une évolution durable (Gorelick et Tantawy-Monsou, 2005, p 126).

Plusieurs recherches ont identifié des différents facteurs, le tableau n° 02 résume ces facteurs.4

Les auteurs	Les Facteurs (le cadre) du management des connaissances
Arthur Anderson et APQC (1996)*	La stratégie, le leadership, la culture d'entreprise, les technologies d'information, les indicateurs d'évaluation et les flux de connaissances.
Earl (1997)*	Les technologies d'information, les individus et la culture d'entreprise.
Andrew et al (2001)*	Les technologies d'information, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les processus.
CEN, (2004, p 12)	Les capacités personnelles des connaissances : Ambitions, compétences, comportements, méthodes, outils, techniques, management du temps et la connaissance personnelle. Les capacités organisationnelles des connaissances : Mission, Vision, stratégie, culture organisationnelle, processus, organisation, mesure, technologie, infrastructure et les actifs des connaissances.
NHS et De Brun, (2005, p 51)	Les individus, les processus et les technologies
Salim et al, (2005, p 10)	Les individus, les processus et les technologies.
Gorelick et Tantawy-Monsou, (2005, p 129)	Les individus, les processus, les technologies et la culture.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Yeh et al, (2006, p 800)	Les individus, la culture organisationnelle, les technologies d'information, la stratégie et le leadership.
Wild et Griggs, (2008, p 493)	Culture, information et technologie.
Dubois et Wilkerson, (2008, p 23)	La culture organisationnelle, le contenu, les processus, les technologies et les individus.

Tableau n° 02 : Les Facteurs (le cadre) du management des connaissances

* (Yeh et al, 2006, p 798)

Nous pouvons remarquer qu'il y a un consensus sur trois facteurs principaux qui sont : les individus, les processus et les technologies d'information et de communication.

Accordons avec la Comité Européen de Normalisation (CEN), nous allons diviser ces facteurs en deux parties :

6.1. Les facteurs personnels :

Il existe des aspects clés concernant les individus où les organisations qui veulent introduire le management des connaissances doivent implanter et/ou développer.

6.1.1. L'ambition :

L'ambition individuelle et collective est un facteur par lequel les individus sont motivés pour participer aux divers processus du management des connaissances parce qu'il y a une partie de connaissances partagées qui est à titre volontaire (CEN, 2004, p 12).

6.1.2. Le comportement :

Puisque la connaissance est liée aux individus, le développement efficace, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances dépendent des individus qui peuvent et veulent les faire. Ceci signifie qu'ils doivent être conscients de la pertinence de la connaissance, des divers processus et des outils disponibles. Donc, l'organisation devrait stimuler les comportements appropriés de la connaissance. Ces comportements peuvent parfois être influencés par des diverses mesures externes telles que les récompenses et les promotions ou la reconnaissance. Mais également les mesures internes, les individus devraient vouloir développer et influencer les actifs des connaissances.

D'autres facteurs influencent le comportement comme les valeurs et les croyances personnelles et le degré de contrôle dans une organisation (CEN, 2004, p 12).

6.1.3. Le leadership :

Le management des connaissances est une fonction importante du leader, parce que le degré de soutien de top management (le cadres et mêmes les chefs services) détermine le succès ou l'échec du management des connaissances. Le comportement du leader peut faciliter la transmission des connaissances en soutenant le partage des connaissances qui influe sur l'efficacité de l'organisation.

Lakshman (2007) suggère que le rôle du leader dans le management des connaissances commence par la prise de conscience du leader à l'importance du management des connaissances dans la performance de l'organisation. Cette prise de conscience doit se manifester sur deux dimensions l'interne et l'externe. Intérieurement, la prise de conscience se manifeste par l'établissement des deux approches technologique et sociocognitif du management des connaissances. Et extérieurement, elle se concentre sur le client (Lakshman, 2009, p 340-344).

6.2. Les facteurs organisationnels :

Les facteurs organisationnels sont :

6.2.1. Mission, vision et stratégie :

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

La mission décrit pourquoi l'organisation veut être impliquée dans certaines activités, la vision rend explicite ce qu'elle veut être à l'avenir et la stratégie explique comment ceci devrait être accompli (CEN, 2004, p 15).

6.2.2. La culture organisationnelle :

Lemken et al (2000) décrivent la culture organisationnelle comme une « somme de philosophies partagées, prétentions, valeurs, espérances, attitudes et normes qui lient l'ensemble de l'organisation » (Oliver et Kandadi, 2006, p 23).

Elle se définit aussi comme « une combinaison de valeurs, de croyances, du modèles de comportement et de l'emblèmes. Elle représente le système de valeur de l'organisation et qui sera devenu la norme du comportement des employés » (Yeh et al, 2006, p 797).

6.2.3. La structure organisationnelle :

Les structures organisationnelles peuvent bloquer ou faciliter le changement. Quelques structures telles que des structures de réseaux ou de matrice pourraient être plus supportables que les structures hiérarchisées qui sont soutenues par des procédures organisationnelles plus rigides (CEN, 2004, p 15), Les répétitions de pouvoirs et les rôles prédéfinis peuvent être une barrière à l'exécution des meilleurs pratiques. Les grandes organisations, qui sont plus complexes, comptent d'avantage sur des routines tacites pour stocker les connaissances.

Davenport et Prusak (1998) indique que la taille maximum d'une organisation pour un management des connaissances optimale est environ deux à trois cents membres (Simard et Rice, p 06-07).

6.2.4. Les technologies de l'information et de communication :

Les technologies de l'information et de communication sont souvent considérées comme un élément majeur du management des connaissances (Dubois et Wilkerson, 2008, p 24-25).

Les technologies de l'information et de communication peuvent permettre la recherche rapide, l'accès et la récupération des connaissances et des informations et peuvent également soutenir la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation. Elles soutiennent les processus du management des connaissances dans l'organisation.

Les technologies de l'information et de communication peuvent aider le management des connaissances dans deux voies principales :

1. Elles provident les moyens pour que les individus organisent, stockent et trouvent les connaissances explicites et les informations comme dans les librairies électroniques ou les bases de données des meilleurs pratiques.
2. Elles relient entre les individus afin qu'ils peuvent partager les connaissances tacites (NHS et De Brun, 2005, p 59).

Nous pouvons récapituler le cadre du management des connaissances ainsi que les processus dans la figure n° 05.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

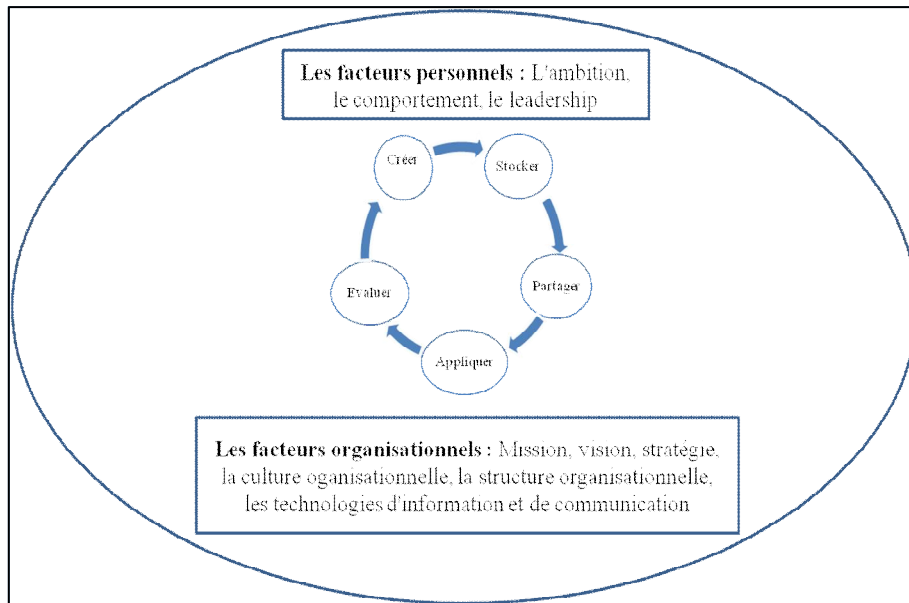


Figure n° 05 : Le cadre du management des connaissances (Source propre)

7. LE CAS DE LA DIRECTION TERRITORIALE D'ALGERIE TELECOM DE TLEMCEN

Pour montrer l'importance du management des connaissances dans les organisations, nous avons effectué une étude au sein d'Algérie Télécom et plus précisément dans sa direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

7.1. Présentation d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics **SPA**, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle est entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003 et emploie 21321 employés.

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- * Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;
- * Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés des télécommunications ;
- * Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux ;

Algérie Télécom est organisée en divisions, directions centrales et régionales, à cette structure s'ajoutent deux filiales :

- Mobile (Mobilis) ;
- Télécommunications Spatiales (RevSat) ;

7.2. Le champ de l'étude :

La direction territoriale des télécommunications de Tlemcen gère quatre Unités Opérationnelles des Télécommunications (UOT) qui sont : Tlemcen, Sidi Bel Abbes, Saida et Nâama et aussi le siège de la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

Nous avons utilisé un questionnaire qui comporte 38 questions en 8 axes portant sur les éléments de notre recherche et il se termine par deux questions ouvertes sur les attentes et les points de vue concernant l'application du management des connaissances, et pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 11.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

7.2.1. Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Satisfaction du management des connaissances	123	1	3	1.67	0.671
Connaissance explicite	123	1	2	1.52	0.502
Interaction	123	1	2	1.53	0.501
Les réunions	123	1	2	1.47	0.501
Connaissance tacite	123	1	2	1.52	0.502
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 03 : Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite

Nous remarquons que les moyennes de toutes les questions sont moins de 2 (la moyenne générale) entre 1,47 et 1,67, donc nous pouvons conclure que les employés ne sont pas satisfait du management des connaissances dans l'entreprise, ainsi qu'il n'y a pas des moyens qui peuvent stocker les connaissances explicites. En plus, il n'existe pas des interactions sociales entre les employés.

7.2.2. Axe 02 : La création et le partage des connaissances

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Création et acquisition	123	1	3	2.46	0.681
Utilisation	123	1	3	2.23	0.687
La vision	123	1	3	2.20	0.796
Le partage	123	1	3	2.54	0.681
Echange de l'information	123	1	3	2.47	0.717
Contact direct	123	1	3	2.30	0.757
Evaluation et transfert	123	1	3	1.97	0.735
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 04 : Axe 02 : La création et le partage des connaissances

Nous observons que la plupart des moyennes des questions sont plus de 2, cela veut dire que les employés (et même l'entreprise) sont capable de créer et d'acquérir de nouvelles connaissances et même de les utiliser et les partager en contact direct (face à face) sauf la question de l'évaluation (la moyenne est 1,97 et la déviation est de 0,735) où les interrogés ne sont pas satisfait à l'évaluation des connaissances ce qui veut dire qu'il n'y a pas des méthodes qui permettent d'évaluer les connaissances.

7.2.3. Axe 03 : L'apprentissage organisationnel

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Expérience	123	1	3	2.18	0.758
Apprentissage par l'expérience	123	1	3	2.19	0.682
Apprentissage par les erreurs	123	1	3	2.44	0.667
Valid N (listwise)	123				

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Tableau n° 05 : Axe 03 : L'apprentissage organisationnel

Nous observons que les moyennes des questions sont plus de la moyenne 2, ce que signifie que les employés sont d'accord sur l'importance de l'apprentissage au niveau de l'organisation, quelques soit individuel, collectif ou organisationnel.

7.2.4. Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Le climat (la culture)	123	1	3	2.19	0.728
L'appartenance	123	1	3	1.99	0.773
Les groupes de travail	123	1	3	2.07	0.791
Participation des solutions	123	1	3	1.88	0.795
Leadership	123	1	3	2.17	0.776
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 06 : Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership

Nous remarquons qu'il y a une variation des moyennes qui sont entre 1,88 et 2,19 avec une déviation (qui est grande) entre 0,773 et 0,791, cela signifie qu'il n'y a pas un climat qui favorise le partage des connaissances au niveau de l'organisation en générale ainsi qu'il n'y a pas de participation dans la recherche des solutions dans l'organisation.

7.2.5. Axe 05 : La confiance

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
La confiance	123	1	3	2.04	0.804
La vision commune	123	1	3	1.94	0.728
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 06 : Axe 05 : La confiance

Nous remarquons que la moyenne de la première question est plus de 2 avec une déviation de 0,804, ce que signifie qu'il existe un climat de confiance entre les employés, mais ce climat ne traduit pas l'existence d'une vision commune dans l'organisation (la moyenne est de 1,94 et la déviation est de 0,728).

7.2.6. Axe 06 : La structure organisationnelle

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
La structure organisationnelle	123	1	3	2.18	0.758
L'harmonisation	123	1	3	1.98	0.746
La communication bidirectionnelle	123	1	3	1.96	0.793
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 07 : Axe 06 : La structure organisationnelle

Nous constatons que la première question a une moyenne de 2,18 qui est plus de 2, cela signifie que la structure de l'organisation favorise la réalisation des tâches à travers le travail collectif, et il faut noter que l'organisation est en train de réorganiser pour être plus performante, mais cette structure ne traduit pas l'harmonisation entre les différents niveaux hiérarchiques (la moyenne 1,98 et la déviation 0,746) et l'efficacité de la communication bidirectionnelle (la moyenne 1,96 et la déviation 0,793).

7.2.7. Axe 07 : La mémoire organisationnelle

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
--	---	-----	-----	------	----------------

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

La routine	123	1	3	2.13	0.809
La disponibilité des connaissances	123	1	3	1.98	0.746
L'accès à l'information	123	1	3	2.07	0.791
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 08 : Axe 07 : La mémoire organisationnelle

Nous constatons que les moyennes sont approximativement à peu près 2 (entre 1,98 et 2,13) mais avec une déviation plus ou moins élevée, cela signifie l'absence d'une mémoire organisationnelle qui permet de stocker les connaissances (tacites et explicites) et de les réutiliser au bon moment par la bonne personne.

7.2.8. Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Les Technologies de l'information et de la communication	123	1	3	1.99	.730
Contribution des TIC/ client	123	1	3	2.36	.770
Contribution des TIC/ KM	123	1	3	2.24	.782
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 09 : Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication

Nous observons que les moyennes sont plus de 2, ce que signifie que les employés sont conscients de l'importance des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'organisation et qui contribuent aussi à l'évolution de l'organisation et même facilite les processus du management des connaissances et favorise l'apprentissage.

8. CONCLUSION GENERALE :

Dans une économie en mutation permanente, la pérennité et la prospérité de l'organisation dépend de la création permanente des connaissances afin d'être plus performante, plus compétitive, plus innovante et plus réactive.

Donc, le management des connaissances est une fonction primordiale pour l'organisation.

Dans cet article, nous avons abordé la question de la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale.

Le management des connaissances est le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans l'organisation pour améliorer leur performance.

Algérie Télécom est le leader de télécommunications dans le marché algérien. Elle fournit des services de télécommunications tels que le téléphone et l'internet.

En effet, il n'existe pas un service recherche et développement (R&D) qui guide la création des nouvelles connaissances et par conséquent, dans l'entreprise, il n'y a pas d'innovation concernant le développement des équipements, donc, elle achète des équipements pour les installer et les utiliser.

La majorité des employés de DTT Tlemcen sont généralement des universitaires, et cela est dû principalement à l'activité de l'organisation qui nécessite une certaine qualification.

L'organisation 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. Donc, malgré l'existence du système d'information, il n'est pas efficace ou il ne fonctionne pas correctement.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

Ainsi, nous avons constaté un faible partage de connaissances entre les services et entre les unités, ce qui a conduit à répéter les mêmes erreurs, et l'inexistence des bases de données qui stockent les connaissances explicites afin de les utiliser par les autres services.

En outre, il n'y a pas les dispositifs qui favorisent l'échange des informations et des connaissances, et aussi l'inexistence d'une vision d'entreprise (vision commune).

Nous avons constaté également qu'il n'y a pas une culture organisationnelle et une confiance entre les employés et même le sentiment d'appartenance qui favorisent le partage des connaissances parce qu'il y'a une différence entre les objectifs des dirigeants et les attentes des employés. Ainsi, nous avons remarqué l'existence des groupe de travail mais pas la communauté de pratique parce qu'il n'implique pas les employés des autres unités et même services.

En revanche, nous avons constaté que les dirigeants soutiennent les opportunités de formation.

En contre partie, nous avons constaté un manque de mémoire organisationnelle et par conséquent la faible disponibilité des connaissances.

Enfin, Les technologies d'information et de communication jouent un rôle primordial dans l'amélioration des processus du management des connaissances.

Donc, à partir de ces résultats, nous refusons la première hypothèse et nous acceptons la deuxième qui dise que dans l'approche managériale, le management stratégique des connaissances se base sur la combinaison entre les processus du management des connaissances, les facteurs personnels et organisationnels ainsi que la contribution des technologies d'information et de communication.

Enfin, il faut noter que l'organisation est en train de restructuration pour donner plus d'autonomie à ses directions territoriales afin de mieux gérer les situations spécifiques et de faciliter la prise de décisions pour résoudre les problèmes rencontrés au niveau local.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. Alavi Maryam et Leidner Dorothy E, (2001), review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, **MIS Quarterly**, Vol. 25, No. 1, March, pp. 107-136.
2. Aliouat Boualem, (2005), les conditions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle : une analyse empirique de la gestion des connaissances, **colloque international sur : l'économie de la connaissance**, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra, 12 et 13 Novembre, pp. 57-88.
3. Baudry Bernard, (2003), **Economie de la firme**, Edition la Découverte, Paris.
4. Barabel, M., Meier, O. et Teboul, T., (2008), Les fondamentaux du management, Dunod, Paris.
5. Benabou Djilali, (2008), **Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des TIC**, Thèse de doctorat en sciences de gestion encadrée par Bendiabdellah Abdeslam, Université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen, pp. 341.
6. Bordères Charles et Panisse Guy, (2003), Le management des connaissances au service du développement des compétences, Fiches techniques, **La lettre du CEDIP-En lignes**, No. 26, Juin, pp. 04, disponible sur le RICF (<http://ricf.cedip.i2>).
7. Byounggu Choi, (2002), **Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination**, thèse de doctorat encadrée par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 24 Mai, pp. 213.
8. CEN (Comité Européen de Normalisation), (2004), **European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework**, Mars, Brussels, pp. 33.
9. Dietrich Anne et Cazal Didier, (2003), **gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances**, les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS.
10. Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, (2008), **Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, National Collaborating Centre for Methods and Tools, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON, pp. 74.
11. Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André M and Lawson Rob, (2008), Reconstituting knowledge management, **journal of knowledge management**, Vol. 12, No. 3, pp. 3-16.
12. Fillol Charlotte, (2006), **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF**, XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin, pp. 24.
13. Foray Dominique, (2004), **l'économie de la connaissance**, Casbah éditions, Alger, pp. 124.
14. Gaha Chiha, Mansour Nizar, **La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes**, pp. 1900-1917.
15. Gorelick carol, Tantawy-Monsou Brigitte, (2005), For performance through learning, knowledge management is the critical practice, **The Learning Organization**, Vol. 12 No. 2, pp. 125-139.
16. Guedda Chiraz, (2008), La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations pour les jeunes firmes de biotechnologie, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal, Janvier, pp. 127.
17. Hansen .Morten T, Nohria Nitin et Tierney Thomas, (2003), Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, **Le management du savoir en pratique**, **Harvard Business Review**, éditions d'organisation, Paris, pp. 117-149.
18. Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her et Tsai Hsien-Tang, (2006), A framework For designing nursing knowledge management Systems, **Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management**, Vol. 1, pp. 13-22.
19. King, William R, (2009), Knowledge Management and Organizational Learning, **Annals of Information Systems 4**, Springer Science+Business Media, pp. 03-13.
20. Kipling Rudyard, (2007), **Knowledge Management Framework for Government**, National Institute for Smart Government, Hyderabad, INDIA, pp. 20.
21. Lakshman Chandrashekhar, (2009), Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 30, No. 4, pp. 338-364.
22. Marchand Aude, (2005), **Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences : état des lieux et perspectives au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne**, mémoire de DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut National Des Techniques De La Documentation, Paris, 18 Octobre, pp. 135.

Le management des connaissances comme une nouvelle approche du management des ressources humaines

23. Nada K. Kakabadse, Kakabadse Andrew and Kouzmin Alexander, (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, **journal of knowledge management**, Vol. 7, No. 4, pp. 75-91.
24. Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, (2008), Towards an evaluation framework for knowledge management, **Inf Technol Manage**, Vol. 9, pp. 233-249.
25. NHS (National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management) et De Brun Caroline, (2005), **ABC of Knowledge Management**, July, pp. 69, disponible dans l'internet on: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>.
26. Nonaka Ikujiro, Konno Noboru, (1998), The concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge Creation, **California management review**, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
27. Oliver Stan et Kandadi Kondal Reddy, (2006), How to develop knowledge culture in organizations?, A multiple case study of large distributed organizations, **journal of Knowledge Management**, Vol. 10, No. 4, pp. 6-24.
28. Perrin Alexandre, **La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils**, pp. 27, km.typepad.com.
29. Prax. J-Y, (2003), **le Manuel du knowledge management: une approche de 2^e génération**, Dunod, Paris, pp. 477.
30. Richard C. Hicks, Dattero Ronald and Galup. Stuart D, (2006), The five-tier knowledge management hierarchy, **journal of knowledge management**, Vol. 10, No. 1, pp. 19-31.
31. Rolland Nicolas, (2004), knowledge management impacts on decision making process, **journal of knowledge management**, Vol. 8, No. 1, pp. 20-31.
32. Rossion Françoise, (2008), **Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation**, Lavoisier, Paris, pp. 278.
33. Salim Juhana, Othman Mohd Shahizan et Zawani Sharhida, (2005), **Integrated approach to knowledge management initiatives programme: towards designing an effective knowledge management system**, International Conference on Knowledge Management, pp. 23.
34. Sammer Martin, Bornemann Manfred, Graggober Marion, Hartlieb Erich, Humpl Bernd, Koronakis Philipp, Primus Arthur, Ritsch Karl, Rollett Herwig, Tuppinger Josef, Willfort Reinhard, Wöls Kurt, (2003), **An Illustrated Guide to Knowledge Management**, Wissensmanagement Forum, Graz, Austria, pp. 43.
35. Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, (2008), The role of knowledge management and e-learning in professional development, **International Journal Of Knowledge and learning**, Vol. 4, No. 5, pp. 465-477.
36. Simard Caroline et Rice Ronald E, The Practice Gap: Barriers to the Diffusion of Best Practices, pp. 87-123.
37. Yeh Ying-Jung, Lai Sun-Quae et Ho Chin-Tsang, (2006), Knowledge management enablers: a case study, **Industrial Management & data Systems**, Vol. 106, No. 6, pp. 793-810.