

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

محفظات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة اتصالات الجزائر – تلمسان-

knowledge management enablers in Algerian firms : Case study of Algeria Telecom- Tlemcen

LACHACHI Abdelheq *

Associate professor

Tél. : 0774885999

E-mail : abd_lachachi@yahoo.fr

Al-Jouf University

Université de Tlemcen

HOUHOU Mustapha *

Maître de conférences « A »

Tél. : 0670035128

E-mail : mustaphahouhou@yahoo.fr

Université de Msila

Résumé :

La connaissance est devenue un concept important du management 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. Plusieurs 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.

Dans cet article, nous traitons la problématique des catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes. En se basant sur la théorie de ressources pour identifier la connaissance comme une ressource stratégique, notre but est d'identifier les catalyseurs du management des connaissances en divisant en deux parties : les facteurs personnels qui sont : l'ambition, le comportement et le leadership et les facteurs organisationnels qui sont : la mission, la vision, la stratégie, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et les technologies de l'information et de communication.

Une étude de cas a été menée au sein de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen afin de constater les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes.

Mots clés : management des connaissances, catalyseurs, Algérie Télécom.

Abstract:

Knowledge has become an important concept of management over the last thirty years. It is considered as a primordial asset of the organization, because today the most important resource for the organization is no longer land, nor labor, nor capital, it is knowledge. Several researchers

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

consider it the only source of competitive advantage. Therefore, the sustainability of the organization in a complex and versatile environment depends on its ability to effectively manage its knowledge capital.

In this article, we deal with the problem of knowledge management enablers in Algerian companies. Based on the theory of resources to identify knowledge as a strategic resource, technologies. our goal is to identify the drivers of knowledge management by dividing into two parts: the personal factors that are: ambition, behavior and leadership and the organizational factors that are: the mission, the vision, the strategy, the organizational culture, organizational structure and information and communication technologies.

A case study was conducted within the Territorial Directorate of Algeria Telecom Tlemcen to see the catalysts of knowledge management in Algerian companies. We used a questionnaire that included 16 questions in 4 axes concerning the elements of our research, and for the data processing, we used SPSS version 11 software. We distributed 200 questionnaires and we were able to retrieve 123 questionnaires, We found that there is not an organizational culture and trust between employees and even a sense of belonging that promotes knowledge sharing because there is a difference between leaders' goals and expectations. employees. On the other hand, we found that leaders support training opportunities.

Key words: knowledge management, enablers, Algeria Telecom.

1. INTRODUCTION :

Le management des connaissances est un thème d'actualité qui a fait l'objet de plusieurs recherches. Selon la théorie de ressources (Resource based view), l'entreprise est constituée de ressources matérielles et immatérielles et les ressources les plus importantes pour l'entreprise sont les ressources immatérielles, car elles sont difficiles à partager et à imiter, et par conséquent elles sont considérées comme une source de l'avantage compétitif. En effet, la connaissance est l'une des sources immatérielles de l'entreprise ; elle est considérée comme un patrimoine et qu'à ce titre, elle doit être gérée.

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) accumule en propre durant son cycle de vie.

En effet, l'organisation doit soutenir les processus du management des connaissances en introduisant et en cultivant les catalyseurs ou les facteurs personnels et organisationnels qui stimulent ces processus afin d'atteindre leurs objectifs.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE :

2.1. Le management des connaissances :

Avant d'entamer les catalyseurs du management des connaissances, nous allons définir le management des connaissances, car la définition du management des connaissances dépend de l'approche utilisée parce qu'il existe deux approches : l'approche managériale qui s'intéresse à la

personnalisation des connaissances et l'approche technologique qui met l'accent sur la codification des connaissances.

Selon l'approche managériale, 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 » (Hamilton, 1998).

Il se définit aussi 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, 2004, p 1903).

Nous constatons que ces deux définitions n'impliquent pas tous les processus comme le stockage et l'évaluation qui sont essentiels pour le management des connaissances dans l'entreprise.

2.2. Les approches du management des connaissances :

Dans la littérature du management des connaissances, il existe deux approches fondamentales :

- La première est l'approche managériale (ressources humaines ou de pratique) qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et qui considère la connaissance comme une ressource stratégique de l'entreprise. Elle est centrée sur la performance de l'entreprise et sur l'échange et le partage des connaissances tacites dynamiques (en général les connaissances organisationnelles). L'approche managériale relève des processus de décision, de processus d'apprentissage et de gestion des compétences, du fonctionnement en réseaux et de l'animation des communautés de pratique.

- La deuxième est l'approche technologique (informatique ou de processus) qui met l'accent sur la codification des connaissances et qui est fondée sur les technologies d'information et de communication. Elle est basée sur l'implantation d'outils informatiques, de bases de données et des techniques spécifiques de représentation des connaissances (Bayad et Simen, 2003, p 15).

Puisque nous nous sommes intéressés par l'approche managériale, nous allons traiter de façon détaillée.

2.2.1. L'approche managériale :

L'approche managériale considère que la connaissance est liée fortement à la personne qui l'a créée ou qu'il l'a incorporé. Cette approche met l'emphase sur la mise en place d'une culture d'entreprise qui favorise le partage des connaissances entre les individus d'une même communauté (Bayad et Simen, 2003, p 15). Ces communautés sont des groupes sociaux qui se réunissent régulièrement pour partager des idées, des perspicacités et des meilleures pratiques.

La connaissance visée par cette approche est tacite qui est beaucoup partagée par le contact personne à personne. D'après Grundstein (2006), cette approche concerne les activités et les processus destinés à amplifier la création, l'utilisation et le partage des connaissances au sein d'une entreprise selon deux finalités complémentaires :

- 1- Une finalité patrimoniale qui est statique et qui s'intéresse à la préservation des connaissances, de leur réutilisation et de leur actualisation.
- 2- Une finalité d'innovation durable qui est plus dynamique et qui met l'accent sur l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire le problème de la création active des connaissances

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

individuelles et leurs intégrations au niveau collectif dans une entreprise (Grundstein, 2006, p 18).

Pour cette approche les technologies de l'information et de la communication ont un rôle complémentaire de renforcer la communication entre les personnes (à travers l'implantation des réseaux de personnes, de l'intranet et des vidéoconférences) et pas de stocker ces connaissances. Cette approche est adoptée par les entreprises qui :

- Fournissent les solutions fortement adoptées aux besoins des clients aux problèmes uniques (Gupta et al, 2004, p 498) ;
- À besoin beaucoup de créativité et d'innovation ;
- À une stratégie dépend beaucoup de l'intuition (Bayad et Simen, 2003, p 16).

L'enjeu principal des entreprises qui adoptent cette approche est de rendre la connaissance tacite explicite pour la capturer et la partager dans l'entreprise.

2.3. La stratégie du management des connaissances (stratégie de personnalisation) :

La stratégie du management des connaissances issue de l'approche managériale est 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 mise en place 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).

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

3. LES PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

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

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),

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

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

Tableau n° 1 : Les processus du management des connaissances

(Byounggu, 2002, p 19).

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 (voir la figure n° 1). 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).

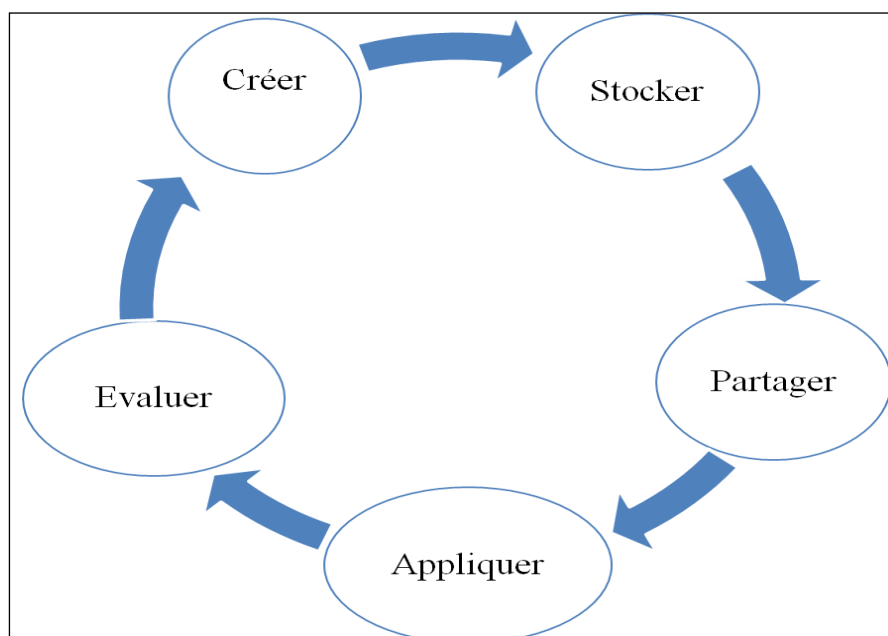


Figure n° 1 : Les processus du management des connaissances

(Lachachi et al, 2013, p. 197)

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq Dr. HOUHOU Mustapha

4. LES CATALYSEURS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES :

La question la plus importante pour les entreprises désirées appliquer le management des connaissances c'est est ce qu'elles ont des éléments ou des facteurs qui soutiennent et qui catalysent les processus du management des connaissances ?

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 suivant résume ces facteurs :

Les auteurs	Les catalyseurs (facteurs) 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.
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° 2 : Les catalyseurs (facteurs) 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 le Comité européen de Normalisation (CEN), nous allons diviser ces facteurs en deux parties :

1. Les facteurs personnels (le rôle des individus dans le management des connaissances) : où nous avons traité l'ambition, le comportement et le leadership.

2. Les facteurs organisationnels : où nous avons traité la mission, la vision et la stratégie de l'organisation, et aussi la confiance et la culture organisationnelle (ou d'entreprise), et nous avons met l'accent sur le rôle des technologies de l'information et de communication.

4.1. Les facteurs personnels (Le rôle des individus) :

Les individus sont l'élément le plus important dans le management des connaissances, mais le plus difficile à gérer, parce que les connaissances sont créées, partagées et utilisées par les individus (NHS et De Brun, 2005, p 50), et elles se produisent quand les individus coopèrent volontairement (Salim et al, 2005, p 10). Et par conséquent, l'organisation doit considérer leurs employés en tant que ressources et doit impliquer le management des connaissances dans leur politique du management des hommes. Ainsi, elle doit motiver ses employés pour participer à la création, au partage et à l'utilisation des connaissances (Yeh et al, 2006, p 798-799).

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

4.1.1. 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).

4.1.2. 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).

4.1.3. Le leadership :

Le management des connaissances est une fonction importante du leader, parce que le degré de soutien de top management (les cadres et mêmes les chefs services) détermine le succès ou l'échec du management des connaissances. Certaines entreprises ont un knowledge manager. 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).

En outre, Popper et Lipshitz (2000) ont défini les tâches du leader dans une organisation apprenante, ces tâches sont :

1. Mettre en place l'apprentissage organisationnel comme une tâche centrale ou essentielle dans l'organisation ;
2. Établir une base structurelle pour transformer l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel ;

3. Créer les conditions culturelles qui rendent l'apprentissage organisationnel efficace (Viitala, 2004, p 531).

4.2. Les facteurs organisationnels :

Les facteurs organisationnels sont :

4.2.1. Mission, vision et stratégie :

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).

4.2.2. La culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est « le moyen appris de percevoir, de penser et de sentir qui est partagé et transmis entre les membres de l'organisation » (Dubois et Wilkerson, 2008, p 23).

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).

Selon Schein (1985), la culture organisationnelle est « un ensemble de prétentions implicites tenues par des membres de groupe qui détermine comment le groupe se comporte et répond à son environnement » (Leidner et al, 2006, p 20-21).

4.2.3. 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 davantage sur des routines tacites pour stocker les connaissances. Cependant, leurs tailles peuvent agir en tant que barrière du changement, puisque les grandes organisations comptent fortement sur les processus routiniers. Souvent, elles ne réagissent pas rapidement aux changements environnementaux et ne répondent pas trop lentement pour mettre en application une pratique innovatrice avec succès. Leurs stabilités tendent à protéger la nécessité du changement.

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

4.2.4. 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 :

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

1. Elles provident les moyens pour que les individus organisent, stockent et trouvent les connaissances explicites et les informations comme dans les bibliothèques électroniques ou les bases de données des meilleures pratiques.

2. Elles relient entre les individus afin qu'ils puissent partager les connaissances tacites (NHS et De Brun, 2005, p 59).

En outre, Zack (1999) décrit que les technologies de l'information et de communication jouent quatre rôles différents dans le management des connaissances :

1. Acquérir les connaissances ;
2. Définir, stocker, classer et lier les éléments qui sont reliés aux connaissances ;
3. Chercher et identifier le contenu relatif ;
4. Exprimer le contenu basé sur les divers contextes d'utilisation.

En plus, Heudriks (1999) et Hedlin et Allood (2002) ont découvert que les technologies de l'information et de communication ont une influence directe et indirecte sur la motivation de partage des connaissances, parce qu'elles peuvent exécuter quatre fonctions différentes qui sont :

1. Éliminer les obstacles ;
2. Fournir des canaux pour acquérir les connaissances ;
3. Corriger les processus de circulation des flux de connaissances ;
4. Identifier l'endroit des porteurs et des chercheurs des connaissances (Yeh et al, 2006, p 799-800).

Le but des technologies de l'information et de communication dans le management des connaissances est de mieux gérer ses propres connaissances en développant l'acquisition, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances (Booto Ekionea, 2008, p 41).

5. LES CATALYSEURS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES : CAS D'ALGERIE TELECOM :

Afin d'étudier les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes, nous avons effectué une étude au sein d'Algérie Télécom et plus précisément dans sa direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

5.1. 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 ;
- * Établir, 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) ;

5.2. 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 16 questions en 4 axes portant sur les éléments de notre recherche, et pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 11. Nous avons distribué 200 questionnaires et nous avons pu récupérer 123 (soit un pourcentage de 61%).

5.3. Axe 01 : Besoins et satisfaction du management des connaissances

A. Besoins du management des connaissances :

Besoins du management des connaissances

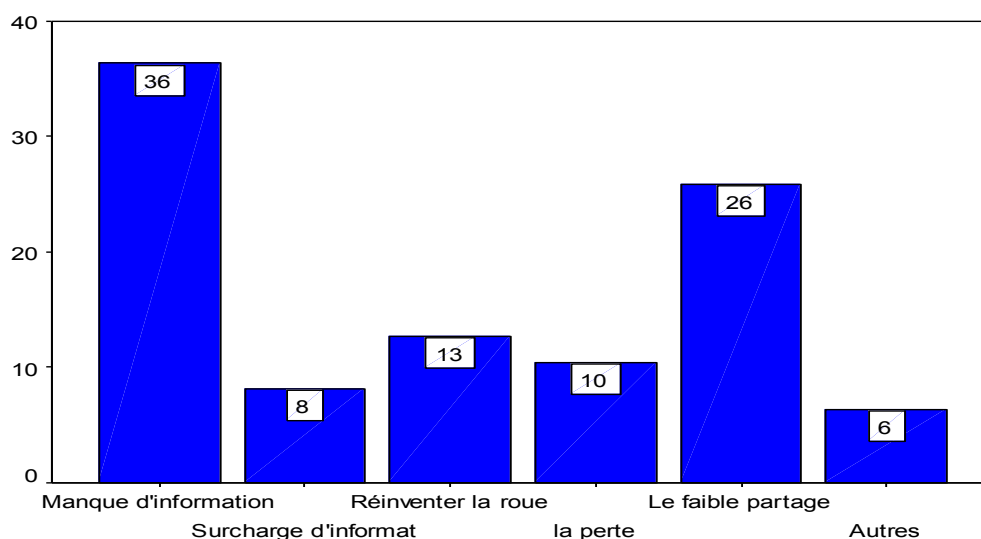


Figure n° 2 : Besoins du management des connaissances

Nous observons que 36 % des interrogés déclarent que parmi les grands problèmes au sein de l'organisation figure le manque d'information à tous les niveaux et à tous les services malgré l'existence du système d'information, ce phénomène nous pouvons l'expliquer par la coupure de la circulation des flux d'informations quelques soit horizontalement ou verticalement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un système de communication à l'échelle de l'organisation ni ascendante (à partir des cadres jusqu'aux exécutants) ni descendante (à partir des exécutants jusqu'aux cadres) et aussi il y a un manque de coordination entre les départements, c'est-à-dire les employés ne sont pas informés de ce qui se passe en dehors de leurs services ou département.

Nous observons aussi que 26 % des interrogés déclarent qu'il y a un faible partage des informations et des connaissances entre les employés de l'organisation, cela veut dire qu'il y a vraiment un faible partage et d'échange des informations et des connaissances entre les services et c'est ce que nous avons remarqué lors de notre visité empirique, cela veut dire qu'il y a des murs virtuels entre les services qui ne permettent pas de coordonner entre eux.

À cause de cette situation, les employés tombent dans les mêmes erreurs qui les font déjà, c'est-à-dire les employés répètent les mêmes erreurs toutes fois dans leurs travaux (réinventer la roue), et ça ce que prouve 13 % des interrogés.

En quatrième position, 10 % des interrogés déclarent que parmi les problèmes de l'organisation il y a la perte des connaissances cruciale en raison d'une sortie d'un employé clé, et nous

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq Dr. HOUHOU Mustapha

pouvons dire que ce phénomène est considéré comme un facteur de l'émergence du management des connaissances puisque l'organisation cherche à préserver les connaissances et les expériences de ses employés même lorsqu'ils partent en retraite.

B. La satisfaction du management des connaissances :

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Satisfaction du management des connaissances	123	1	3	1.67	0.671
Valid N (listwise)	123				

Tableau n° 3 : La satisfaction du management des connaissances

Nous observons que la majorité des interrogés ne sont pas satisfait du processus du management des connaissances, c'est-à-dire à la création, au partage, au stockage et à l'utilisation de connaissances dans l'organisation, et ça ce que nous pouvons l'expliquer que l'organisation elle est encore au début de l'engagement vers l'application du management des connaissances et jusqu'au jour de notre stage, l'entreprise n'a pas de stratégie de management des connaissances.

5.4. Axe 02 : La culture, la confiance et le leadership :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Le climat (la culture)	123	1	3	2.19	0.728
Leadership	123	1	3	2.17	0.776
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° 4 : Axe 02 : La culture, la confiance et le leadership

À travers les réponses, nous constatons qu'il y a une diversification des réponses, ce que nous pouvons l'expliquer qu'il n'y a pas un consensus sur l'existence d'une culture qui favorise le partage des connaissances entre les employés, ce que signifie qu'il y a une culture qui soutient l'apprentissage à l'intérieur du même service ou les répondants l'appartiennent, ainsi nous avons remarqué lors de notre visité empirique qu'il n'y a pas un échange de connaissances et de l'information entre les déférents services de l'organisation, cela est dû à la partie des répondants qui déclarent qu'il n'existe pas une culture organisationnelle propice pour le partage des connaissances et d'information.

Concernant le leadership, nous remarquons qu'il y a un consensus sur le rôle de leadership qui soutient les opportunités de formation et d'apprentissage, ce que signifie que les dirigeants donnent une grande importation à la formation qui développe les compétences de leurs employés.

Pour la confiance, nous constatons qu'il y a un quasi-consensus des répondants qui déclarent qu'il existe une confiance réciproque entre eux. Ce que nous pouvons l'interpréter par l'existence des relations informelles dans l'organisation qui consolident cette confiance et qui favorise le partage des connaissances entre les employés.

Nous constatons également qu'il n'y a pas un consensus sur le sentiment d'appartenance à l'organisation et le partage d'une vision commune, ce que signifie que les objectifs de l'organisation ne sont pas clairs pour tous les employés et aussi sont différents par rapport aux

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

intérêts des employés. Par conséquent, les employés cherchent à percevoir leurs salaires à la fin du mois sans penser à l'avenir de l'organisation ou de proposer des suggestions qui permettraient d'améliorer la performance de l'entreprise.

5.5. Axe 03 : La structure organisationnelle :

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	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° 5 : Axe 03 : La structure organisationnelle

Nous observons que la structure organisationnelle de l'organisation favorise la réalisation des tâches à travers le travail collectif. Par conséquent, cette structure organisationnelle permet de partager des idées et des connaissances (dans le même département ou service) et c'est ce qui contribue à l'amélioration à l'apprentissage individuel.

En plus, il n'y a pas un accord sur l'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques, ce que nous pouvons l'expliquer à travers les réponses de nos interrogés qu'il y a une différence entre les objectifs des dirigeants et les attentes des employés, et aussi il y a un manque de communication entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Ainsi, il n'y a pas un consensus sur la communication bidirectionnelle dans l'organisation, c'est-à-dire qu'il y a une rupture virtuelle entre les niveaux hiérarchiques et aussi entre les services eux-mêmes.

5.6. Axe 04 : Les technologies de l'information et de la communication

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	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° 6 : Axe 04 : Les technologies de l'information et de la communication

Nous observons qu'il est clair que la majorité des interrogés donnent une grande importance aux technologies de l'information et de communication afin d'améliorer les processus du management des connaissances, et ceci est principalement dû à la nature de l'activité de l'organisation qui repose principalement sur les TIC dans la réalisation de ses tâches, ainsi qu'elle est le leader sur le marché en terme de fourniture de services de communications (notamment l'internet), ce qu'il exige la nécessité de les mettre en conformité avec l'évolution des TIC ainsi que la présence de ses technologies au sein de l'organisation contribueraient de manière efficace au développement du management des connaissances pour créer, stocker, partager et utiliser ses connaissances et d'améliorer l'efficacité de l'apprentissage.

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

En outre, la plupart des interrogés déclarent que l'organisation vise à développer les TIC liées à leurs personnels afin d'améliorer leurs compétences et faciliter leurs tâches.

Ainsi, la majorité des interrogés disent que les technologies de l'information et de communication rendent l'organisation plus proche de ces clients à travers le téléphone (fixe et mobile) et l'internet.

6. CONCLUSION :

Dans une économie en pleine mutation, la pérennité et la prospérité de l'organisation dépendent de la création permanente des connaissances afin d'être plus performantes, plus compétitives, plus innovantes et plus réactives. Donc, le management des connaissances est une fonction primordiale pour l'organisation.

En plus, les catalyseurs du management des connaissances sont considérés comme des facteurs essentiels afin d'assurer la réussite du management des connaissances.

Dans cet article, nous avons abordé la problématique des catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes. 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.

En effet, l'organisation qui veut introduire le management des connaissances doit mettre en place des catalyseurs (facteurs) qui constituent une infrastructure et qui rendent le management des connaissances efficace et efficient.

Ces facteurs sont divisés en deux parties : les facteurs personnels et les facteurs organisationnels. Les facteurs personnels sont : l'ambition, le comportement et le leadership. Les facteurs organisationnels sont : la mission, la vision, la stratégie, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et les technologies de l'information et de communication.

Pour mieux comprendre cette démarche, une étude de cas a été menée dans l'entreprise d'Algérie Télécom et plus précisément la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

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

La majorité des employés de la direction des télécommunications du 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.

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.

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

En plus, les technologies d'information et de communication jouent un rôle important dans l'amélioration des processus du management des connaissances.

Les catalyseurs du management des connaissances dans les entreprises algériennes : Cas d'Algérie Télécom - Tlemcen

Dr. LACHACHI Abdelheq

Dr. HOUHOU Mustapha

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.

Références bibliographiques :

1. Bayad Mohamed et Simen Serge Francis, (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, pp. 27.
2. Booto Ekionea Jean-Pierre, (2008), *Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances : Application à deux centres hospitaliers*, Thèse de doctorat en Administration des affaires (Système d'information), Université de Québec à Montréal, Octobre, pp. 299.
3. 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.
4. CEN (Comité Européen de Normalisation), (2004), *European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework*, Mars, Brussels, pp. 33.
5. 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.
6. Foray Dominique, (2004), *L'économie de la connaissance*, Casbah éditions, Alger, pp. 124.
7. Gaha Chiha, Mansour Nizar, *La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes*, pp. 1900-1917, www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gaha_Mansour.pdf.
8. 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.
9. Grundstein Michel, (2006), Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances, *Problèmes économiques*, La documentation Française, Paris, pp. 16-22.
10. Gupta Babita, Monterey Bay, Lakshmi S. Iyer, Dorothy E. Leidner, Richard McCarthy, Patrick Simpkins, (2004), *Knowledge management*, chapter 9, pp. 487-536.
11. Hamilton S., « Knowledge utilization among MIS researchers », *MIS Quarterly*, Vol 6, N°4, 1998.
12. 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.
13. King, William R, (2009), Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems 4*, Springer Science+Business Media, pp. 03-13.

14. 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.
15. Leidner Dorothy, Alavi Maryam et Kayworth Timothy, (2006), The role of culture in Knowledge Management: A case Study of Two Global Firms, *International Journal of E-Collaboration*, Vol. 2, No. 1, January-March, pp. 17-40.
16. 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/>.
17. 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.
18. Rolland Nicolas, (2004), knowledge management impacts on decision making process, *journal of knowledge management*, Vol. 8, No. 1, pp. 20-31.
19. 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.
20. Simard Caroline et Rice Ronald E, The Practice Gap: Barriers to the Diffusion of Best Practices, pp. 87-123.
21. Viitala Riitta, (2004), Towards knowledge leadership, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, pp. 528-544.
22. 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.