

Contribution du management des connaissances au développement du capital humain

BOURANE Soumia

Maitre assistante A

Centre universitaire Nour el bachir FL

Bayadh

E-mail : Soumia_bourane@yahoo.fr

DEBBAHI Yamina

Maitre de conférences B

Université de Mostaganem

E-mail : debbahi_y@yahoo.com

Résumé :

Dans un environnement fortement concurrentiel, la survie de toute entreprise dépend des actifs immatériels qu'elle possède souvent composé de connaissances et compétences.

Le management de connaissances crée, stock, partage et évalue ce capital humain afin d'améliorer la performance de l'entreprise et créer un avantage concurrentiel durable. Il convient alors pour toute entreprise de développer et investir dans son capital humain afin de maintenir son équilibre et garantir sa pérennité.

Mots clés : connaissances, compétence, management, capital humain

الملخص

أصبحت تمتاز بجدّة وشدّة المنافسة ، مما جعل بقاء أي مؤسسة يرتكز على الخدمة المقدمة من طرفها معتمدة بذلك على النشاطات اللامادية المكونة من المعرفة والكفاءات، ان إدارة المعرفة تخلق وتخزن وتتقاسم وتقيم راس المال البشري لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسة وخلق ميزة تنافسية مستدامة، ولهذا ينبغي على جميع المؤسسات التطوير والاستثمار في رأس مالها البشري حفاظا بذلك على توازنها وضمان بقاءها واستمراريتها و استدامتها .
الكلمات المفتاحية : المعرفة ، الكفاءة، الإدارة ، رأس المال البشري

Introduction :

Avec la mondialisation, le développement des technologies d'information et de communication, l'intensité de la concurrence, ont bouleversé les repères habituels, et les stratégies de l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience du rôle du capital humain et ses enjeux stratégiques. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques des ressources humaines.

C'est pour cette raison que ces dernières années, plusieurs recherches se sont révélées riches dans le domaine du capital humain en matière de la gestion des connaissances et compétences dans les entreprises. Dans ce contexte, le management des connaissances est organisé en deux grands axes : capitalisation des connaissances et gestion des compétences. De nombreux travaux mettent en avant le rôle fondamental de la gestion du savoir dans la montée vers l'excellence de l'entreprise.

Notre problématique s'articule autour de la question centrale suivante : comment le management de connaissances contribue au développement du capital humain au sein de l'entreprise ?

Objectif de recherche :

L'objectif de ce travail est de :

- Définir clairement le capital humain ;
- Citer les composante du capital humain ;
- Dresser une typologie du capital humain ;
- Définir le management de connaissance ;
- Présenter une relation entre le management de connaissances et le capital humain.

I. Le capital humain :

1. Définition du capital humain :

Le concept de capital humain, formulé pour la première fois en 1961 par l'économiste du développement *Theodore Schultz*, a été systématisé par *Gary Becker* en 1964, qui obtint pour cela le Prix Nobel d'économie en 1992.¹

Dans « *Investment in human capital* » (1961), **Théodore Schultz** fait valoir que les connaissances et les compétences sont une forme de capital, et que ce capital est le produit d'un « investissement volontaire ». Il montre alors qu'il existe un lien entre la croissance des pays occidentaux et l'investissement dans le capital humain, notamment dans l'éducation. Quelques années plus tard, **Gary Becker dans *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis* (1964)**, reprend à Schultz le concept de « capital humain » et le définit comme un « stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique ».²

Selon la définition de L'OCDE, le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences, et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique.³

Le «capital humain» peut en effet représenter :⁴

- La symbiose des savoirs (savoir, savoir-être, savoir-faire), et leurs évolutions maîtrisables, dont sont dépositaires les acteurs économiques humains. On est presque dans du Knowledge Management.

- Le capital humain est un concept de l'économie visant à rendre compte des conséquences économiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes par un individu ou une société. Il comprend donc non seulement le savoir, l'expérience et les talents (capital-savoir), mais aussi sa santé physique ou sa résistance aux maladies. C'est la définition la plus proche de celle de Becker.
- L'ensemble des capacités, connaissances et compétences qu'une personne acquiert au cours de la vie par l'entremise de l'éducation et de la formation, et qui améliore sa productivité sur le marché du travail ainsi que dans ses autres activités.
- La force collective des ressources humaines disponibles dans l'organisation. C'est finalement le bon vieux moyen de production.
- La dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, dont elle ne fait que louer les connaissances, savoirs et savoir-faire. C'est un passif de l'entreprise. C'est probablement l'approche la plus originale, et la plus juste sur le fond.

2. Caractéristiques du capital humain :⁵

À partir des définitions du capital humain, il ressort que ce type de capital possède des caractéristiques qui lui sont spécifiques. Ainsi, celui-ci est intangible, hétérogène, inappropriable, subjectif, incomparable et risqué.

- **Le capital humain est intangible et hétérogène :**

Par nature, le capital humain est immatériel ; il est constitué par l'accumulation des connaissances. Les individus acquièrent des formations dans un ou plusieurs domaines spécifiques, ainsi que des expériences dans un champ différent ou complémentaire à la formation suivie. Ces différents parcours suivis par le capital humain dans sa formation et son accumulation des connaissances, pour un seul individu, le rend très hétérogène dans sa constitution et par suite dans son utilisation.

- **Le capital humain est inappropriable :**

La propriété du capital humain revient aux individus et non pas à l'entreprise. Ainsi, dans le cadre des contrats de travail signés avec les différents types de personnels, ces individus, seuls propriétaires de leur capital humain, louent leurs savoirs à l'entreprise moyennant une rémunération. C'est après des mois de travail, que l'entreprise peut juger la quantité du capital humain qu'un salarié a mis à sa disposition.

- **Le capital humain est une notion très subjective et incomparable :**

Des facteurs subjectifs influencent la constitution du capital humain à savoir la motivation, l'intelligence et la personnalité caractérisant chaque individu. Ce qui

rend la comparaison du capital humain de deux personnes qui ont suivi une formation identique et une même expérience de travail irréalisable.

• **Le capital humain est très risqué :**

En règle générale, le rendement d'un investissement est fonction croissante du risque. Or, pour le cas du capital humain, cette règle devient inappropriée. En effet, la rentabilité de ce type de capital est aléatoire, car elle dépend de plusieurs facteurs tels que l'état de santé des employés, leur motivation et leur intention de déclencher des grèves. Ainsi, le taux de risque de l'investissement en capital humain est élevé.

3. Composante du capital humain :

Les dimensions du capital humain identifiées dans la définition de l'OCDE sont détaillées dans le tableau suivant en se fondant sur les descriptions de concepts similaires dans la littérature spécialisée sur la compétence :⁶

Tableau1: Les composantes du capital humain

Composantes	Description
Connaissances	Ensemble de faits, principes, théories et pratiques liés à un domaine d'étude ou de travail
Compétences	Capacité d'appliquer des connaissances et d'utiliser un savoir-faire pour réaliser des tâches et résoudre des problèmes. Les compétences sont habituellement subdivisées n : <ul style="list-style-type: none">• Compétences cognitives.• Compétences techniques.• Compétences interpersonnelles et intrapersonnelles.• Compétences en communication.
Compétences /application	Capacité avérée d'utiliser des savoirs et des aptitudes dans des situations de la vie courante. Compétence souvent décrite en termes de responsabilité et d'autonomie
Qualités personnelles	Traits de personnalité, dispositions comportementales et caractéristiques physiques, telles que force, habileté manuelle, taille ou même apparence physique, pouvant avoir de la valeur sur le marché du travail.

Source : OECD(2014), L'évaluation des compétences des adultes Manuel à l'usage des lecteurs, éditions OECD, Paris, p112.

4. Typologie du capital humain :⁷

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes :

- capital humain général,
- capital humain spécifique à la firme,
- capital humain spécifique à une tâche.

➤ **Le capital humain général :**

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

➤ **Le capital humain spécifique à la tâche :**

Le capital humain spécifique à la tâche se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier...etc.

➤ **Le capital humain spécifique à la firme :**

Le capital humain spécifique à la firme correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Aussi, lorsqu'un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte celle au sein de laquelle il l'a essentiellement développé pour une autre société, une grande partie de ce capital humain ne sera pas utilisé (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). C'est pourquoi, ce type de capital humain, parce qu'il se déprécie dès que son détenteur (le salarié) quitte la firme au sein de laquelle il a accumulé le capital, s'avère moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « expropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs « louent » ce type de capital que pour d'autres entreprises. Quelles que soient la catégorie, le capital humain correspond à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

5. Développement du capital humain :⁸

Étape 1: Connaître le retour sur investissement du capital humain

Tout comme n'importe quel autre actif, il est important de savoir si l'entreprise a ou non un retour sur investissement avec son capital humain. L'investissement dans le capital humain fait référence à la quantité d'argent que l'entreprise a mis pour développer son capital humain; à savoir le recrutement et la sélection, la formation et le développement, la rémunération, etc
...

Étape 2: Analyser le capital humain

Maintenant que l'entreprise a identifié le retour sur investissement du capital humain, elle doit savoir comment l'améliorer. Mais avant de commencer à

dépenser de l'argent dans une tentative de renforcer tous les aspects du système ressource humaine, il est préférable de déterminer d'abord où se trouve les faiblesses. L'analyse doit inclure au moins trois étapes: une analyse de l'organisation, une analyse opérationnelle, et une analyse de la personne.

L'analyse opérationnelle est ce que l'entreprise attend de l'exploitation en termes de production; ventes, biens, services, le comportement des employés, etc. L'analyse de la personne, d'autre part, et de savoir ce que l'entreprise possède à ce moment précis. Quant à l'analyse organisationnelle, elle permet d'identifier les objectifs, les points forts, les contraintes et les limites de l'entreprise. Avec les informations acquises des analyses opérationnelles et de personne, l'entreprise sera en mesure d'identifier clairement les écarts en termes de performance. Outillés des analyses et informations, l'entreprise est en mesure d'attaquer l'étape du développement du capital humain.

Étape 3: Développer le capital humain

Lorsque l'entreprise tente de développer son capital humain, elle doit s'assurer que les connaissances sont transférées aux employés, et que ces employés sont réellement motivés à les apprendre. Les connaissances, les compétences et les aptitudes peuvent être apprises si elles sont administrées correctement à une personne spécifique. Ce ne sont pas tous les gens qui apprennent de la même façon; l'entreprise ne va pas obtenir le même résultat de tout le monde si elle leur donne tous la même formation. L'évaluation de la [structure de pensée et mode d'apprentissage](#) des employés veillera à ce que les efforts de formation soient optimisés. Quant à la motivation, les employés les plus motivés sont ceux qui apprennent, et sont en mesure d'acquérir l'information et de réfléchir. Pour cette raison, il est important d'évaluer la motivation des employés.

Étape 4: Évaluer le développement du capital humain

L'étape la plus souvent négligée et pourtant la plus importante est d'évaluer le développement du capital humain. Lors de l'évaluation de toute initiative en ressource humaine, il est important de considérer les 5 C: la conformité, les clients satisfaits, la culture, le contrôle des coûts, et la contribution.

- **Conformité :**

Il est essentiel de veiller à ce que toute initiative ressource humaine respecte les lois et législations qui s'appliquent, et ces initiatives incluent le développement du capital humain. C'est d'informer les employés de leurs droits et obligations afin d'éviter les problèmes législatifs tels que la discrimination.

- **Clients satisfaits :**

Par clients satisfaits, on ne parle pas des clients de l'entreprise, mais des employés qui assujettis aux efforts de développement. Des sondages et questionnaires permettent de fournir une rétroaction constructive tant pour l'entreprise que ses employés.

- **Culture :**

La culture d'une entreprise influence sur les attitudes de ses employés, qui, à son tour affecte leur comportement, ce qui affecte alors leur performance, et le succès global de l'entreprise. Évaluer les attitudes des employés à l'égard de la culture de l'entreprise et des activités de développement pour assurer que la communication est efficace.

- **Contrôle des coûts :**

Il est important que le développement du capital humain soit efficace en termes de coûts. Il faut analyser et évaluer les besoins de développement, la stratégie organisationnelle, et les employés pour assurer d'investir ces sommes stratégiquement.

- **Contribution :**

L'entreprise doit s'assurer que le développement du capital humain soit efficace, et qu'il contribue directement à sa réussite globale et à sa rentabilité. L'entreprise doit offrir aux employés la formation pertinente, motivante et efficace qui peut avoir des répercussions positives sur le comportement désiré, et se refléter directement dans la profitabilité de l'entreprise.

II. Le Management Des Connaissances :

1. Historiques des définitions du management des connaissances :⁹

Au départ, il n'est pas surprenant de constater que la gestion des savoirs était définie comme un processus permettant de recueillir, de structurer, de gérer et de diffuser le savoir à l'intérieur d'une organisation, afin d'y travailler de façon plus efficace (Gupta, et al., 2000) en utilisant les meilleures pratiques en vue de réduire les coûts (Dalkir, 2005). Cette conception a eu pour effet de mettre l'accent sur la collecte, le stockage, et la diffusion de savoirs afin de les rendre plus explicites, des pratiques qui se sont largement développées grâce aux technologies de l'information.

Des 1990, le projet IMKA7 (Initiative for Managing Knowledge Assets, 1990), définissait la notion de capital des connaissances de manière très large en les assimilant aux actifs cognitifs qui sont principalement dans la tête des employés.

Selon Van der Spek et De Hoog (1994), le Knowledge management « permet de gérer le processus de création de connaissances, de distribution des connaissances, de combinaison de connaissances, et d'application des connaissances ».

Grundstein(1995), qui mobilise le terme de « capitalisation des connaissances », en donne la définition suivante : « c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.

Le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, 2000) propose de définir le Knowledge management comme « un ensemble de modes

d'organisation et de technologie visant à créer, collecter, organiser et stocker, utiliser, diffuser et transférer, la connaissance dans l'entreprise. »

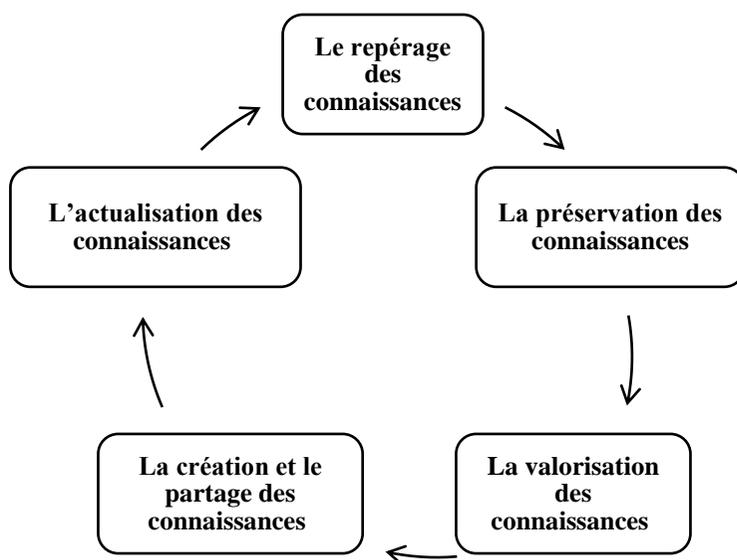
L'APQC (American Productivity & Quality Center) est considérée comme l'un des principaux promoteurs mondiaux de la gestion des connaissances. Il propose la définition suivante (2011) : « un effort systématique pour permettre l'information et de la connaissance de se développer, se déployer et créer de la valeur. La discipline porte sur la création et la gestion des processus pour obtenir la bonne connaissance, au bon moment, et aider les personnes à partager l'information afin d'améliorer la performance organisationnelle ».

2. Les modalités du management des connaissances :

2.1 Le management des connaissances en pratique pour le développement du capital humain :

Le management des connaissances peut se schématiser comme représenté en figure ci-dessous :¹⁰

Figure 1 : Le « cercle vertueux » du management des connaissances



Source : Arnaud PELLETIER, Patrick CUENOT(2013), Intelligence économique, mode d'emploi: maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise, Pearson Education, France, page 161.

Le management des connaissances est articulé autour de cinq phases, qui forment ce qu'on appelle le « cercle vertueux » du management des connaissances:¹¹

- **Le repérage des connaissances :**

Cette étape permet d'identifier les connaissances, de les localiser, les caractériser, d'élaborer une cartographie des connaissances, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

- **La préservation des connaissances :**

Il faut acquérir les connaissances auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver.

- **La valorisation des connaissances :**

Il faut mettre les connaissances au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

- **La création et le partage des connaissances :**

L'accès aux connaissances dans une entreprise est un facteur clé permettant aux individus de les mettre au service de l'entreprise. La démarche de partage de connaissances implique non seulement les employés et leur manière de partager leurs connaissances avec leurs collègues, mais aussi les procédés utilisés et l'intervention potentielle de la direction.

- **L'actualisation des connaissances :**

Il faut évaluer les connaissances, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

3.1 L'impact sur le capital humain : ¹²

La création des nouvelles connaissances pour l'amélioration du processus d'innovation :

Peter Druker(1996) note que la gestion des connaissances est au cœur de la manière dont la connaissance existante peut être mieux appliquée pour produire de nouvelles connaissances .la production de nouvelles connaissances dépend de la connaissance détenue par l'individu, le groupe ou l'organisation .

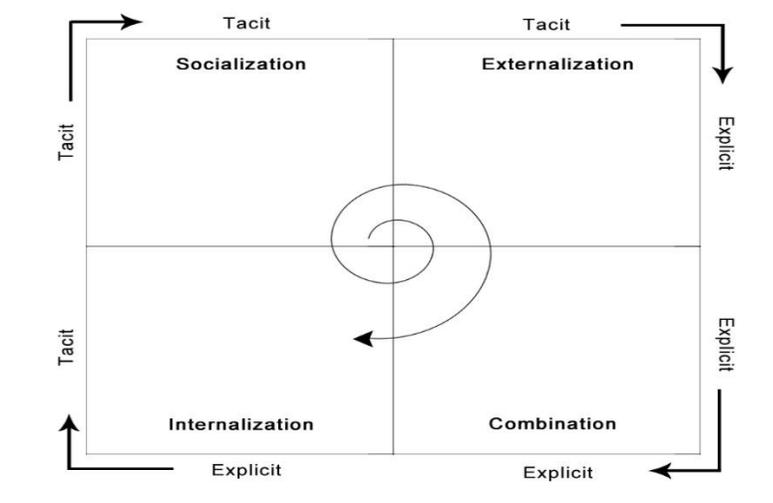
Aussi, Villanvicencio(2000p.72) affirme t-il que « l'innovation résulte de l'action créatrice des acteurs en milieu organisé, selon Hemlin(1999),il existe deux dimension de création de la connaissance .l'approche ontologique qui suppose qu'une organisation ne peut pas créer de connaissance sans individus .l'organisation soutien les individus créateurs ou fournit des contextes favorisant la création et l'application de nouvelles connaissances afin d'améliorer le processus d'innovation .Deuxièmement .l'approche épistémologique qui inclue la connaissance tacite et explicite .

Selon la théorie de la conversion de la connaissance de Nonaka(1995),la connaissance tacite et explicite interactive entre les individus et l'échange de l'un et de l'autre améliorent les activités créatrices des êtres humains . Ainsi, selon le processus dit « de la marguerite »d'Ermine (2001).le processus de création de

connaissances .ce qui revient à dire que la notion de création de connaissances passe par la partage. L'interaction sociale et le travail de groupe enter les différents collaborateurs au sein de l'organisation .

Selonmartinet(20003p44), »les stratégies d'innovation sont assimilables à des processus de création de connaissances organisationnelles.la réussite de ces processus dépend d'échange enter les connaissances explicites et tacites que détiennent les individus ,comme le suggère le modèle SECI(socialisation, externalisation, combinaison ,intériorisation)proposé par Nonaka et Takeuchi(1995,2000).

Les quatre modes de conversion des connaissances selon(Nonakaet Takeuchi,1995,p,83)



Source :Nonaka et Takeuchi, The Knowledge creating company,New York,Oxford University press,1995,p83.

Nonaka et Takeuchi ont décrit le processus de création des connaissances comme un phénomène en spirale se déroulant en quatre phases :

La socialisation : représente le processus de transmission de connaissances tacites (connaissance non formalisée et difficilement transmissible possédée par les individus sous forme d'expériences ,de secrets de métiers, de pratiques ;....),pour la création de nouvelles connaissances tacites.

L'externalisation : est un processus qui permet la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites(connaissance formalisée sous forme de documents réutilisables)sous la forme de concept, modèles.la transformation est très souvent déclenchée par le dialogue et l'échange avec d'autres individus . le but de l'externalisation est de favoriser la communication

entre plusieurs individus, plusieurs outils asynchrones(messagerie électronique ;...)et synchrones(chat, visioconférences,...).

La combinaison : la combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites, acquises par différents canaux de distribution .les technologies utilisées doivent faciliter la chaine de traitement de la connaissance explicite sur laquelle s'appuie le processus de combinaison .l'acquisition de connaissances peut se faire soit a partir de données numérique, soit textuelles .la connaissance doit être organisée avant de pouvoir être utilisée et partagée. Une fois stockées et organisées ,les connaissances sont mises à disposition des utilisateurs qui peuvent se l'approprier grâce aux moteurs de recherche. L'étape suivante, le partage d'information qui consiste à mettre la connaissance à disposition d'une communauté d'utilisateurs ayant un objectif commun au travers les outils collaboratifs.

L'internalisation : c'est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites. Cette conversion est un processus d'apprentissage avec des supports .document ,manuel,...les technologies permettent de faciliter la compréhension et l'assimilation des connaissances explicites à l'aide d'outils de gestion de contenu.de gestion et de cartographie des connaissances .

Ainsi, dans cette perspective et toujours d'après Martinet(2003.p44), il identifie trois articulation entre les connaissances tacites/explicites.la création de connaissances et le processus d'innovation :

1. Les connaissances nouvelles sont créées par la conversion des connaissances tacites à explicites et vis versa dans le processus de partage de connaissances.
2. Les connaissances tacites sont cruciales dans le processus d'innovation en ce sens qu'il s'agit de connaissances difficilement imitables. La transmission de ces connaissances prend généralement du temps , requiert une proximité physique et le développement de relation de confiance entre les individus.
3. La création de connaissances est l'essence même de l'amélioration du processus d'innovation en ce sens que l'amélioration du processus d'innovation repose sur l'interaction et la création d'idées basées sur des connaissances organisationnelles.

3.2 la gestion des compétences :

Dans une optique de knowledge management, la gestion des compétences concerne donc la parti du savoir qui est détenue par l'individu et à laquelle doivent pouvoir accéder les autres membres de la communauté. Pour ce faire, le knowledge management s'appuie sur les outils informatique. Le personnel doit s'approprier ces outil pour approfondir son champ de compétences disciplinaires ou sectorielles .la constitution, en interne, de communautés

professionnelles et les pratiques de partage des connaissances accélèrent à la fois le potentiel d'apprentissage et la mobilité d'une spécialité à l'autre. Les meilleures pratiques identifiées bénéficient à l'ensemble des services concernés au sein desquels chaque acteur peut intégrer et combiner des briques de connaissances qu'il a trouvées dans les espaces partagés.

4. Avantages du management des connaissances :

Les avantages du management des connaissances pour développer le capital humain d'une part, et développer l'entreprise d'une autre part sont multiples.

En premier lieu, le management des connaissances permet de développer les compétences individuelles et collectives, ce qui constitue un élément distinctif pour devancer les concurrents.

En second lieu, le management des connaissances est capable de transférer la connaissance, et modifier le comportement de l'entreprise afin d'aboutir à une entreprise apprenante.

Ainsi, pour constituer et préserver l'avantage concurrentiel, les entreprises ont besoin en permanence d'innover. Mais l'innovation n'est pas seulement liée à la technologie, mais surtout à la capacité de mobiliser les connaissances des individus. Pour être efficace, le management des connaissances doit s'appuyer sur un système d'information performant.

En dernier lieu, l'entreprise doit impérativement conserver son capital humain, car il constitue un moyen efficace pour son développement.

Conclusion :

Le management des connaissances constitue la colonne vertébrale autour de laquelle se cristallisent les réquisits de la nouvelle excellence, car les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs et des compétences, composantes du capital humain, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence.¹³

En tant que pratique managériale, visant à adapter l'entreprise à son environnement, le management de la connaissance est devenu un levier fondamental de performance, de cohérence interne, d'adaptation aux changements, et de valorisation du capital humain.

Bibliographie :

1 Benjamin VIGNOLLES (2012/2), « Le capital humain : du concept aux théories », regards croisés sur l'économie; n° 12, sur le site <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>, consulté le 09/12/2017.

- 2 **Nicolas ROUILLOT(2010)**, « Les facteurs de la croissance économique », *science économique*, sur le site science-economique.blogspot.com/2010/11/les-facteurs-de-la-croissance.html, consulté le 09/12/2017.
- 3 Brian KEELEY (2007), *Les essentiels de l'OCDE Le capital humain Comment le savoir détermine notre vie*, éditions OECD, Paris, p30.
- 4 **Patrick BOUVARD(2011)**, « Qu'est-ce que le capital humain ? », RH info, sur le site <https://www.rhinfo.com/thematiques/approche...de.../quest-ce-que-le-capital-humain>, consulté le 10/12/2017
- 5 Abdelilah EL ATTAR, Hanane AZIZI (octobre 2016), « évaluation du capital humain par les méthodes d'évaluation du capital matériel », dossier de recherches en économie et gestion, dossier spécial, N°3, Maroc, sur le site www.redoreg.com/Tcomplet/ELATTAR%20DS3.pdf, consulté le 10/12/2017.
- 6 OECD(2014), *L'évaluation des compétences des adultes Manuel à l'usage des lecteurs*, éditions OECD, Paris, p112.
- 7 Alexandre GUILLARD, Josse ROUSSEL (2010/1), « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », *management et avenir*, n° 31, page 162, sur le site www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.html, consulté le 10/12/2017.
- 8 Leen SAWALHA, « Développement du capital humain: 4 trucs pour le favoriser », sur le site <https://atmanco.com/fr/.../capital-humain/developpement-capital-humain-trucs-favoris...>, consulté le 10/12/2017.
- 9 Jean-Pierre BOUCHEZ(2016), *L'entreprise à l'ère du digital: Les nouvelles pratiques collaboratives*, édition De Boeck supérieur, Paris, page 70.
- 10 Arnaud PELLETIER, Patrick CUENOT(2013), *Intelligence économique, mode d'emploi: maîtrisez l'information stratégique de votre entreprise*, Pearson Education, France, page 161.
- 11 Dominique ANNET (2008), *Web & dirigeants*, Edition edi.pro, Belgique page 112.
- 12 Fortas fatiha, *la gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises*, p56-58.
- 13 Françoise DUPUICH-RABASSE, *gestion des compétences et Knowledge management*, éditions liaisons, Paris, page 139.