

MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET GRH : QUELLES RELATIONS?

Farid BELGOUM

Maitre de conférences –
université d'Oran

Myriam DONSIMONI

MCF-HDR
Université de Savoie

Résumé :

La connaissance de l'organisation ne peut se réduire à une masse d'informations capitalisées à travers le temps, la connaissance n'est pas une donnée exogène, elle est le produit des acteurs qui la construisent, la développent, la partagent et la valident. L'approche managériale intègre la connaissance en tant que ressource, centrée sur la performance de l'entreprise et sur l'échange et le partage des *connaissances tacites* conjoncturelles et dynamiques. Connaître l'organisation de ces connaissances constitue un élément central de la stratégie d'entreprise.

Mots clés : management des connaissances, connaissances tacite, GRH.

Abstract:

Knowledge of the organization cannot be reduced to a mass of informations capitalized over time, knowledge is not an exogenous variable, it is the product of actors who build, develop, share it and validate it. Management approach that integrates knowledge as a resource focused on business performance, exchange and sharing of tacit conjunctural and dynamic knowledge. Knowledge of an organization is central in the strategy of the firms.

Keywords: Knowledge management, tacit knowledge, HRM.

المخلص:

لا تقتصر معرفة المؤسسة في كتلة المعلومات المكتسبة عبر الزمن، لأنها ليست متغير خارجي، بل تمثل مخرجات الأفراد الذين يقومون بتكوينها، تطويرها، مشاركتها ومراقبة تنفيذها، لذلك تعتبر المعرفة كمورد من وجهة نظر المنهج الإداري. تركز على أداء المؤسسة ومدى مشاركة المعارف الضمنية الدورية والديناميكية، فمعرفة المنظمة يعد عنصراً أساسياً في استراتيجية الأعمال. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، إدارة الموارد البشرية.

INTRODUCTION

Aujourd'hui l'entreprise évolue dans un environnement complexe, incertain dont elle ne peut maîtriser toutes les composantes. Or la mondialisation des marchés, la libéralisation de l'économie et l'impact de la technologie de l'information et de la communication (TIC) engendrent des transformations structurelles rapides. L'entreprise doit pouvoir s'adapter aux nouveaux changements et promouvoir sa position compétitive, en mobilisant tous les moyens à sa disposition qu'ils soient financiers et techniques mais aussi et surtout fondés sur ses connaissances.

Dans ce contexte technologique, le management des connaissances est l'innovation majeure de ce début de siècle. Il a révolutionné la gestion de l'entreprise pour devenir le facteur déterminant de sa performance.

La connaissance ne peut se réduire à une masse d'informations capitalisées à travers le temps (Grundstein M., 2006). Elle est le produit des acteurs qui la construisent, la développent, la partagent et la valident.

Dans cet article nous allons analyser l'impact de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) sur le développement des connaissances en tant que facteur d'amélioration de la performance organisationnelle.

Cette problématique présente la caractéristique d'être une constante à laquelle l'entreprise a toujours été confrontée dans les efforts qu'elle déploie pour assurer sa pérennité et atteindre ses objectifs. Pour répondre à cette problématique, nous allons d'abord définir le concept de management des connaissances et sa relation avec la GRH, ensuite, nous décrirons les axes principaux qui constituent le cœur de cette relation dans les entreprises algériennes.

1. LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES (KNOWLEDGE MANAGEMENT)

Le « Knowledge Management » (KM), concept « non stabilisé mais mobilisateur » selon Grundstein (2003), est abordé sous un angle soit instrumental (c'est un outil), soit méthodologique (c'est une méthode de gestion). Le concept est ainsi abordé d'une part, comme un modèle technologique qui repose sur des solutions fondées sur les TIC, d'autre part comme un modèle managérial dans lequel les connaissances sont

des ressources qui contribuent à la mise en œuvre d'une vision stratégique de l'entreprise.

Crie D. (2003) définit le management des connaissances comme un « processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise, quelque soit l'endroit où cette dernière réside, puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire les meilleurs profits ».

Le *knowledge management* est un processus cognitif qui débute par la création de la connaissance jusqu'à son utilisation pour la performance de l'entreprise, en passant par l'acquisition et le partage. On peut le schématiser de la façon suivante :

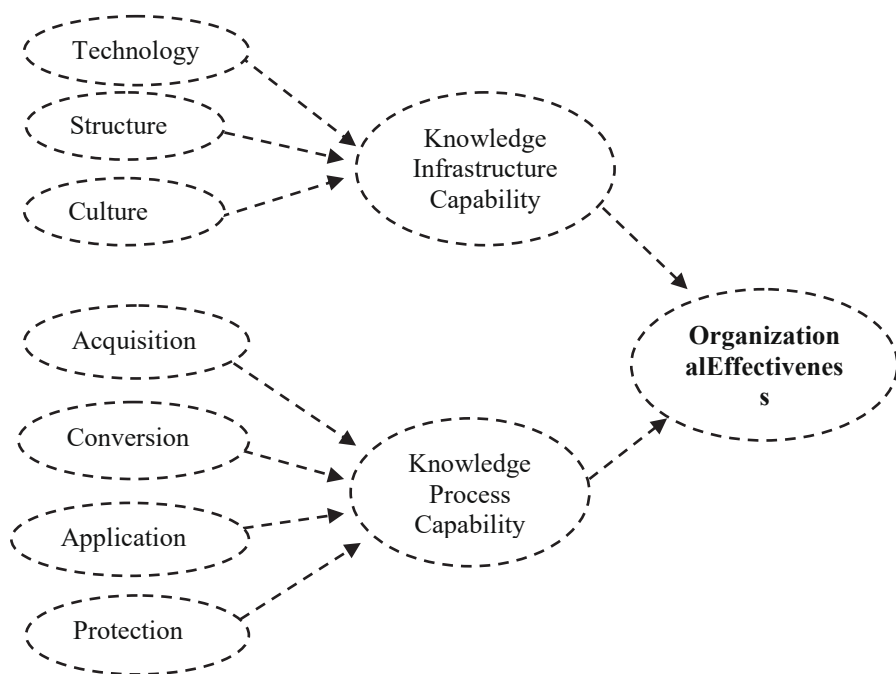


Figure (01) la performance organisationnelle et KM (Wen F., 2009).

Le processus est complexe car il faut maîtriser l'information, se l'approprier pour qu'elle devienne une connaissance utile pour l'entreprise. Il n'est alors pas question de gérer toutes les connaissances; il s'agit de trier

les connaissances de sorte que les gens disposent de celles dont ils ont besoin, où ils en ont besoin, et lorsqu'ils en ont besoin.

1.1. Les mécanismes de réussite du management des connaissances

Pour que la démarche de management des connaissances soit performante, il faut qu'elle relève plusieurs défis (MBENGUE A., 2004) :

Tout d'abord celui du temps disponible : les personnels doivent, sans sacrifier leurs tâches traditionnelles, trouver le temps nécessaire à l'acquisition et à la diffusion des connaissances. Le deuxième défi est celui de l'introversion lorsque les personnels sont peu enclins à divulguer leurs savoirs à autrui ou à remplacer leurs propres recettes par celles des autres. Le troisième défi repose sur la focalisation trop forte de l'attention sur les microprocessus plutôt que de se situer dans un cadre plus général et plus chaotique de création de savoirs. Le quatrième défi consiste à parvenir à inscrire les démarches de management des connaissances dans la durée. Le cinquième défi est de parvenir à faire collaborer, dans le cadre de la démarche, l'ensemble des fonctions de l'entreprise sans en privilégier, ni en marginaliser, aucune. Le dernier défi concerne l'exigence de faire reconnaître et rémunérer les connaissances. Il s'agit là d'une nécessité fortement énoncée ces dernières années par les gestionnaires des ressources humaines.

Skyrme, D.(1999) suggère quelques guides pour augmenter les chances de réussite des programmes de management des connaissances :

- Disposer d'un leader responsable du programme qui fixe l'agenda, motive le personnel et crée le mouvement.
- Avoir le soutien total et actif de la direction générale.
- Établir un lien direct entre les connaissances et le résultat de l'entreprise en créant un besoin de nouvelles mesures de la performance. Établir également un système de reconnaissances et de récompenses des connaissances.
- Bâtir une culture qui favorise l'innovation, l'apprentissage et le partage des connaissances.
- Mettre en place une infrastructure technologique minimale comprenant les éléments de base d'un système d'information.

1.2. Connaissance et savoir-faire

Le concept de savoir-faire associe deux notions : le « savoir » d'une part, et le « faire », d'autre part. Le savoir correspond à l'acquisition d'une forme de connaissance. Le « faire » est l'art de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé.

Jean-Yves BUCK(2003) considère que le savoir-faire (SF) sur un domaine est la somme capitalisée des connaissances acquises (Ca), enrichies d'expérimentations successives(E) -succès/échecs- déduction faite des connaissances obsolètes (Co).

En d'autre termes, le savoir-faire actuel dans un domaine, quel qu'il soit, peut être représenté par la formule suivante :

$$SF_t = \sum (C_{at-2} + E_{t-2}) (C_{at-1} + E_{t-2} - C_{ot-2}) (C_t + E_t - C_{ot-1})$$

SF_t : Savoir-faire à l'instant t.

C_{at-2} : Connaissances acquises à l'instant t-2, t-1, t.

E_{t-2} : Expérimentation réalisées à l'instant t-2, ou t-1, t.

C_{ot-2} : Connaissances obsolètes à l'instant t-2, ou t-1, t.

Cette formule correspond à la somme des connaissances acquises au fil du temps, enrichies d'expérimentations et diminuées du savoir-faire devenu inutile.

À l'image d'un produit, d'un service ou d'un métier, le savoir-faire a une durée de vie qui s'identifie à sa valeur produite, selon un cycle qu'il est possible de représenter par cinq phases distinctes (figure 02). La phase 1 est celle de la recherche ou de la validité du savoir-faire, c'est-à-dire son adéquation à un besoin. Cette étape peut être, soit une forme de recherche appliquée ou dédiée, soit une forme de recherche émergente, suite à l'identification d'un besoin concret. La phase 2 est celle de l'expérimentation du savoir-faire, qui se matérialise par des tests de probité. La phase 3 est celle de la maturation de la connaissance ; éprouvée par la phase 2. Le savoir-faire s'enrichit pour devenir opérationnel et profitable dans la phase 4. Enfin, la phase 5 est le point d'obsolescence du savoir-faire qui peut être partielle ou totale ; elle sera partielle si la connaissance fait l'objet d'enrichissement, donc de progrès. Elle sera totale si le savoir-faire ne présente plus d'intérêt opérationnel et, de fait, s'autodétruit par le seul fait de l'usage.

Dans ce contexte, la pérennité d'un savoir-faire dépend de sa propension à être enrichi, afin de satisfaire un besoin qui évolue sans cesse et qui nécessite, par conséquent, un renouvellement perpétuel ou un développement de la connaissance acquise.

Autrement dit, la connaissance peut se valoriser. De fait, la capitalisation et les expérimentations sont toujours à même de satisfaire une demande qui ne cesse d'évoluer.

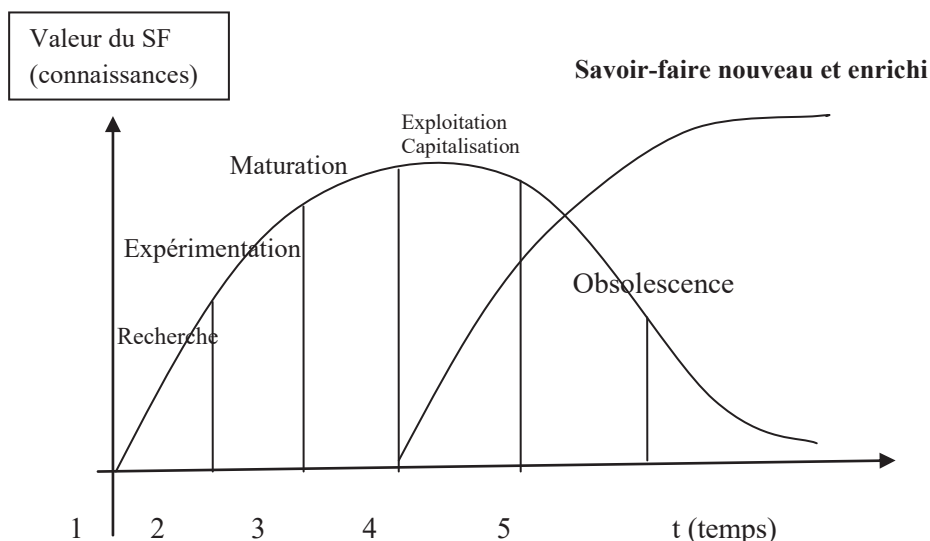


Figure (02) cycle de vie du savoir-faire (BUCK J Y., 2003).

La connaissance est davantage un savoir-faire lorsque la firme (ou l'individu) possède la connaissance nécessaire pour effectuer des tâches, des procédures spécifiques. Dans ce cas, la connaissance est tacite, car elle est mémorisée sous forme d'automatismes, de routines. Elle relève d'une connaissance dite procédurale. Les connaissances tacites sont difficilement transférables et commercialisables, mais elles constituent un actif spécifique à l'entreprise. En revanche, les connaissances codifiées sont plus aisément transférables et commercialisables. Les firmes peuvent donc mettre en place des procédures d'imitation des connaissances codifiées (Bretones D et Saïd A., 2006). De ce fait, elles ne sont pas (ou pas longtemps) spécifiques à une entreprise.

Les connaissances explicites sont celles qui sont déjà exprimées et conservées sur un support quelconque. Elles comprennent les procédures, les

plans, les modes d'emploi, les manuels d'entretien, les documents technico-commerciaux, les notes techniques, les bases de données, les systèmes experts, les enregistrements audio, vidéo, les photos, etc. On pourrait ajouter à cela les documents commerciaux, financiers ou comptables (Grundstein, 2006).

Les connaissances tacites concernent les savoir-faire non écrits qui se transmettent de bouche à oreille, et qui résident dans la tête des employés. Souvent ces connaissances sont essentielles, ne serait-ce que pour pouvoir utiliser les connaissances explicites (par exemple, savoir où rechercher l'information pertinente dans la documentation). Il convient alors de les formaliser.

1.3. Formalisation des connaissances

L'élaboration des connaissances est souvent présentée sous l'angle de l'opposition entre connaissances scientifiques et connaissances pratiques, par contre, concernant la forme des connaissances, les attentes des praticiens sont essentiellement de trois types. Tout d'abord, des apports fondamentaux qui aident à structurer la pensée, ensuite des apports tirés d'expériences concrètes, susceptibles d'éclairer les situations que les managers vivent. Enfin des cadres conceptuels, des schémas de synthèse et de modèles d'intégration ou de distribution globaux (Avenir et Scamitt, 2007).

Selon Mayere A (1995), les formes de management des connaissances observées dans les entreprises de services intellectuels peuvent être appréhendées sous quatre dimensions principales:

- La formalisation des connaissances ; connaissances d'expérience, sous forme de mémoires, de rapports de mission ou de chantier, selon des grilles standardisées...

- La mise en circulation des connaissances ; cette circulation combine relations de face-à-face et communication médiatisée, avec des rythmes de base réguliers et des « accélérations » ponctuelles en fonction des priorités du moment et des développements en cours ;

- La coproduction des connaissances, à travers l'obligation du travail en équipe et à contrario le rejet du spécialiste irremplaçable dans la mesure où, il ne diffuse pas sa connaissance. Le rapport au pouvoir lié à la connaissance a évolué en se déplaçant au moins partiellement sur la capacité à faire évaluer la connaissance.

- La gestion de l'évolution des connaissances, à travers une politique de formation au sens large prend fortement appui sur des échanges internes. Elle vise au développement des capacités de raisonnement et à l'évaluation des champs de connaissance.

Cette analyse présente l'intérêt de prendre en considération les changements de l'environnement des connaissances mobilisées et la

nécessité de les actualiser pour une meilleure formalisation (Mayere A., 1995). Nous sommes en présence d'une gestion **dynamique des connaissances**.

La connaissance ne peut pas être résumée à une simple accumulation d'informations. La multiplication et l'empilement des processus formels de traitement de l'information ne garantissent pas une connaissance augmentée ou améliorée. Il n'existe pas de relation linéaire, ni de corrélation entre la quantité de l'information qu'une organisation génère et la quantité de connaissance qu'elle est par ailleurs capable de créer. Une connaissance riche peut être créée à partir d'une information très parcellaire, car un simple élément épars d'information peut remettre en cause un ensemble très large de connaissances acquises. *A contrario*, une quantité d'information telle qu'on ne puisse la formuler en une signification cohérente peut produire une quantité marginale de connaissances. Pour cette raison, un processus de gestion des connaissances est nécessaire afin de maîtriser la production et le transfert de celles-ci (Baumard et Starbuck, 2006).

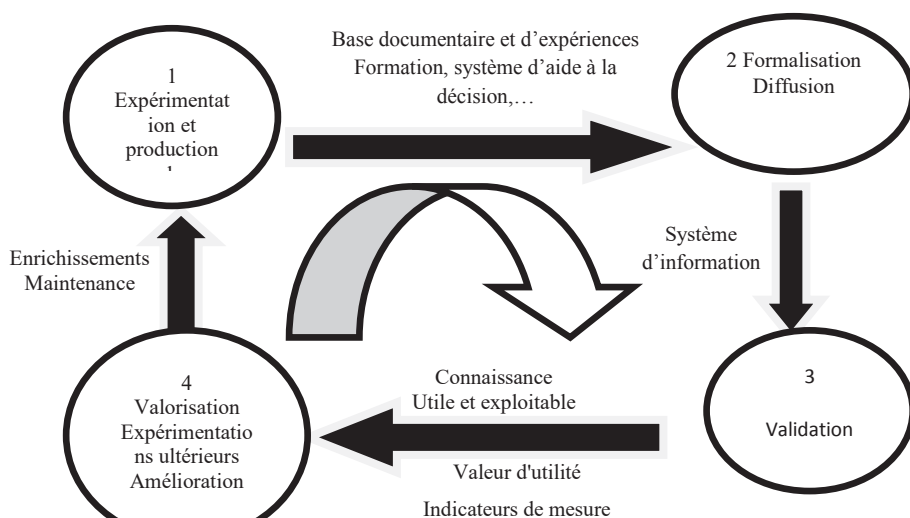


Figure (03) : cycle de management de la connaissance (BUCK J Y., 2003).

2. RELATION ENTRE LA G.R.H ET LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

Le centre d'intérêt de la GRH est l'homme. Mais quelle est la position de celui-ci en management des connaissances ?

2.1. Le facteur humain dans le management des connaissances

Le facteur humain, acteur central depuis que l'homme a créé des connaissances qu'il a désirées transmettre, se trouve, en ce début de nouveau siècle, plus que jamais mis en lumière au centre des flux de connaissances, malgré la prépondérance de la machine et du robot. Auparavant, seuls les biens matériels étaient considérés comme des biens actifs de l'entreprise, tandis que les salariés, eux, étaient considérés comme une charge. Si on parlait volontiers de ressources humaines, c'est parce que l'homme était la ressource nécessaire à la réalisation des plans d'exploitation de l'entreprise dont la richesse potentielle était constituée de machines, de procédés de production et de capital financier.

Cette conception traditionnelle a conduit les entreprises à se désintéresser de la valeur des produits et à concentrer leurs efforts sur les coûts des ressources consommées, pour accroître leur profit. Que valent des ordinateurs sans informaticiens, des laboratoires sans chercheurs ou biens des machines sans personne pour les faire fonctionner ?

Aujourd'hui, l'évolution permanente de la société rend toutes les situations problématiques. Le besoin des entreprises a une spécificité qui l'empêche de répéter de manière automatique une solution déjà élaborée. Des solutions nouvelles et adaptées doivent sans cesse être inventées afin d'assurer performance et compétitivité.

L'homme actuel reprend de l'ascendant sur la machine, les connaissances deviennent un facteur important d'efficacité des entreprises. Par rapport à l'information, la connaissance se trouve toutefois dépendante de l'activité cognitive humaine. Chaque nouvelle solution doit donc être le fait des individus de l'entreprise, hommes ou équipes, qui ont, seuls, grâce à leurs compétences et leurs connaissances, cette capacité à s'adapter aux différentes situations qui se présentent. Il ne s'agit plus de question de « force de travail » et, de plus en plus, de « capital humain ».

En outre, pour être performante, s'améliorer et anticiper, l'entreprise a besoin à la fois des compétences individuelles et des compétences collectives. Elles sont nécessaires pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée et une compétence distincte sur le marché, par rapport à ses concurrents. Tout cela exige la valorisation et le développement de l'esprit de partage des connaissances entre les salariés afin que cette démarche réalise ses objectifs (RoubyetThomas, 1995).

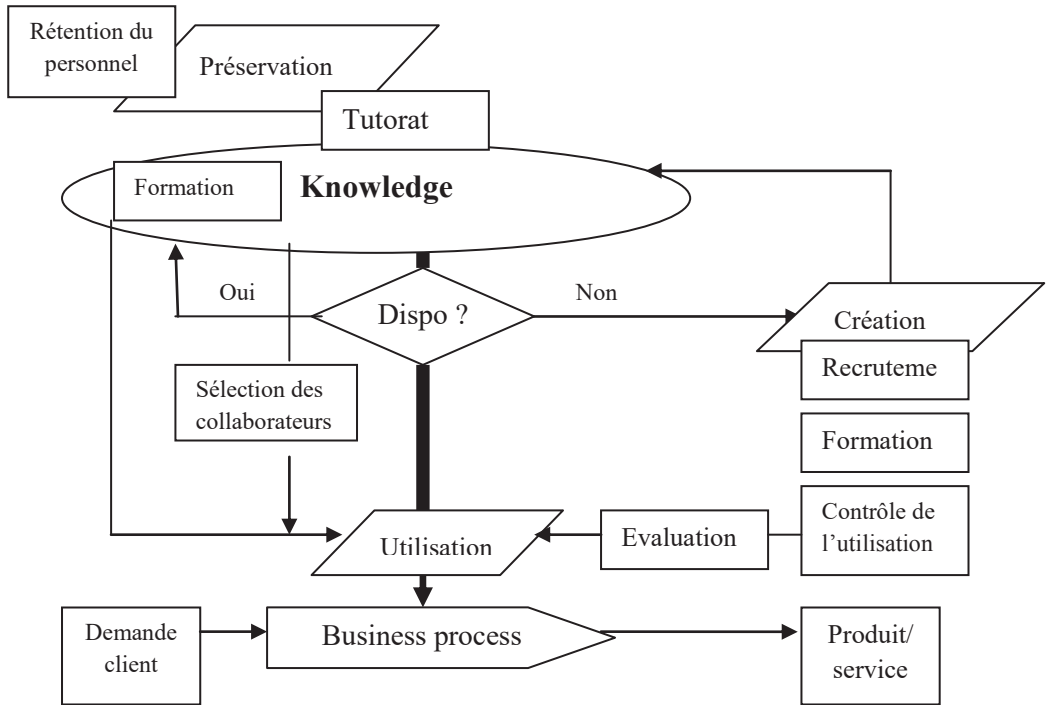
2.2. Les activités de la GRH et le management des connaissances

Aujourd'hui, l'entreprise n'est plus un lieu «principalement» consacré à la fabrication, mais aussi, et «essentiellement», un lieu d'innovation. Elle ne se réduit plus seulement à ce «monde de la production» qu'elle a été depuis les débuts de l'industrialisation. Elle est aussi, et de plus en plus, un monde de créations et de capitalisation des connaissances (KHELFAOUI, 1999).

Elle doit donc «chouchouter» l'homme qui seul est capable de cette innovation, qui seul a l'esprit d'initiative. C'est justement la mission de la GRH de mettre l'employé au centre de ses préoccupations. Ses activités principales (recrutement, sélection, formation, évaluation...) contribuent à la réussite de cette démarche selon un processus qui prend en considération les améliorations nécessaires (Harman C., 2007).

La Direction des ressources humaines accompagne l'entreprise dans ses ambitions. Dans le contexte international actuel les entreprises doivent passer d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente, et le facteur humain est le facteur clé de la réussite ou de l'échec de cette transformation. Il peut aussi (voire même souvent) être un frein puissant à l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Là se trouve le défi que doit relever la GRH dans ses nouvelles missions : elle doit passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur. Elle est donc une fonction clé de l'entreprise avec un fort impact stratégique, précisément à travers ses fonctions de formation et d'évaluation. (figure 04)

Figure (04) : la relation entre les activités de la GRH et le management des connaissances (ValoggiaP., 2006)



L'entreprise qui ne dispose pas des connaissances nécessaires doit les créer avec l'appui de la GRH, soit par le recrutement de nouvelles compétences ou par la formation des employés (formation action, apprentissage, tutorat...) afin d'augmenter son stock de connaissances indispensables à l'amélioration du processus de production (business process).

2.3. GRH et partage des connaissances

La Gestion de Ressources Humaines est devenue aujourd'hui une des activités les plus importantes dans l'entreprise. Elle est associée aux grands défis de l'entreprise et s'adapte aux nouveaux changements de l'environnement de manière à exploiter les ressources humaines disponibles et à les développer afin d'accompagner les changements.

Selon Scouarnec et Silva (2006), la fonction RH fut, dans les années 80, complètement consacrée à l'administration du personnel (la paie, le contrat de travail...). Dans les années 90, la GRH a englobé d'autres activités telles que de nouvelles mesures de recrutement, des activités de formation, développement des compétences, l'évaluation permanente, des actions de motivation...). Ces nouvelles activités représentaient 70% des missions de la fonction RH, le reste (30%), correspondait à des tâches administratives. Ensuite dans les années 2000, 40% des missions RH avaient pour objectif le développement des compétences et les processus de formation axés sur les nouvelles techniques de management. Ces dernières années, le partage des connaissances et les approches collaboratives constituent la préoccupation majeure des dirigeants de RH (25%). Selon Aliouat B. (2005), l'objectif est d'améliorer les attitudes des individus dans les collectifs vis-à-vis du travail qu'ils doivent accomplir, de mobiliser de façon plus systémique les connaissances particulières pour résoudre des problèmes collectifs, de motiver les membres de l'organisation afin qu'ils soient plus disposés à partager de leurs savoir-faire (Osterloh M et Frey S B., 2000).

De nombreux auteurs s'accordent à reconnaître que le recours aux réseaux sociaux pour mobiliser des collectifs de travail privilégie la légitimité et non l'autorité (Paraponaris C. et al., 2006). Ainsi, les connaissances se construisent et fonctionnent dans l'échange et la coopération productive entre les hommes, mais aussi et peut-être même surtout, dans les interactions entre les hommes et les dispositifs cognitifs, comme le travail en équipe.

L'interaction est donc au cœur du partage des connaissances. Elle est à l'origine de la combinaison entre connaissances et compétences complémentaires. Le défi pour l'entreprise est de créer, en son sein, les conditions favorables à l'émergence et à la pérennité de ces interactions. Mais il semblerait qu'elle ait du mal à inculquer à son personnel la culture du partage des connaissances et à le convaincre de l'intérêt de la démarche.

C'est précisément ce point que nous envisageons d'examiner dans notre étude empirique, dans le cadre des entreprises algériennes.

3. LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : UN DÉFI POUR LES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

3.1. Présentation de l'étude et de l'échantillon

L'objet de notre démarche consiste à analyser le rôle de la GRH dans le processus de développement des connaissances au sein de l'entreprise algérienne. Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous avons déterminé trois axes susceptibles d'avoir un impact sur les connaissances : la formation, la motivation au travail et l'évaluation de la performance. L'hypothèse de notre étude est formulée de la façon suivante : « Les activités de la GRH ont un impact sur la production et le partage des connaissances dans les entreprises algériennes ».

De cette hypothèse principale découlent les trois sous-hypothèses suivantes :

- H_{01} : La formation améliore la qualité de développement des connaissances dans l'entreprise.
- H_{02} : La motivation au travail joue un rôle important dans le processus de développement des connaissances.
- H_{03} : L'évaluation de la performance enrichit le développement des connaissances dans l'entreprise.

Le questionnaire distribué comporte 11 items repartis entre les trois axes suivants:

- La formation (4 items) :
 - Le choix de formation dépend des besoins cognitifs de l'entreprise.
 - L'entreprise assure un niveau élevé d'encadrement pour les débutants.

- L'entreprise procède à la rotation de poste afin d'assurer des connaissances exhaustives.
 - Il y a une amélioration considérable aux connaissances après la fin de plan de formation.
- La motivation au travail (4 items) :
 - La motivation développe l'auto capacité (attitude) de partage des connaissances.
 - La motivation encourage les employés à apprendre.
 - La promotion enrichit-elle le développement de la connaissance.
 - Les augmentations de la récompense ont conduit à la création d'une nouvelle dynamique.
 - L'évaluation de la performance (3 items) :
 - L'évaluation consiste à mesurer la capacité d'utilisation des nouvelles connaissances.
 - L'évaluation a contribué à la correction de l'écart de connaissances entre les membres du groupe.

Le rendement des employés est mesuré selon les normes de la coopération. Les réponses sont étalées sur une échelle de Likert à 5 points: Jamais (1), rarement (2), parfois (3), souvent (4) et toujours (5).

Soit l'intervalle suivant :

Si $1 < x < 1.8$: niveau d'application très faible.

Si $1.8 < x < 2.6$: niveau d'application faible.

Si $2.6 < x < 3.4$: niveau d'application moyen.

Si $3.4 < x < 4.2$: niveau d'application élevé.

Si $4.2 < x < 5$: niveau d'application très élevé.

Le choix de l'échantillon porte sur 20 entreprises, certifiées ISO 9001, qui interviennent, au niveau de la wilaya d'Oran, dans différents secteurs (tableau 01). Le critère de choix se focalise -par hypothèse- sur le fait que ces entités disposent d'une structure de RH interne qui adopte une démarche visant à développer les connaissances.

Le questionnaire a été distribué aux directeurs des ressources humaines. Il s'avère que 47% d'entre eux ont une expérience entre 15/25 ans, 33% entre 5-15 ans et l'expérience des 20% qui restent dépasse 25 ans.

Tableau (01) : les entreprises de l'échantillon selon le secteur (source : conçus par les auteurs)

Secteurs	%
Energie	10
L'industrie chimique/plastique	15
L'industrie alimentaire	10
Transport (maritime, aérien)	10
Formation	5
Eau	10
Télécommunication	10
BTP	20
Finance	10

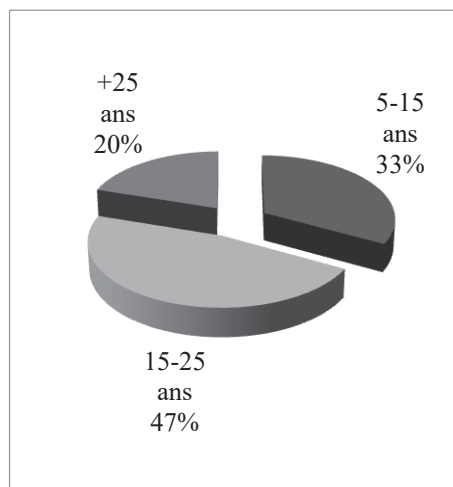


Figure (05): répartition de DRH selon l'expérience (source : conçus par les auteurs)

Pour résumer, l'objet de notre enquête est donc de mesurer, auprès des directeurs de RH de 20 entreprises algériennes intervenant dans des secteurs divers et variés, le niveau de mise en application des processus de formation, de motivation au travail et d'évaluation des performances, selon une échelle allant de 1 (jamais) à 5 (toujours).

3.2. Les Résultats

Selon le tableau (02) la valeur α de Cronbach

¹ varie entre 0.81 (formation), 0.874 (motivation) et 0,913 (l'évaluation de la performance). Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient α de $\square$ plus de 0,70 est acceptable.

¹Le coefficient alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des questions posées. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,7

Les activités	Alpha de Cronbach
FORMATION	.810
MOTIVATION	.874
EVALUATION	.913

Tableau (02) : α Cronbach (source : les résultats de l'étude)

Dans le même contexte, la cohérence interne pour la variable « formation » varie entre 0.736 si nous supprimons l'item « l'entreprise assure un niveau élevé d'encadrement pour les débutants » et 0.780 si l'item « l'entreprise procède à la rotation de poste afin d'assurer des connaissances exhaustives » est supprimé. Il en est de même pour la variable « motivation » (entre 0.805 - 0.868) et pour la variable « évaluation de la performance » (entre 0.861 - 0.880).

Ces résultats tournent autour de l'alpha global de chaque variable. La cohérence interne n'est donc pas améliorée par la suppression d'items, ce qui nous amène à considérer que le questionnaire mesure effectivement ce qu'il cherche à mesurer (voir l'annexe).

En outre, l'analyse de la moyenne constitue la mesure de la tendance centrale la plus fréquemment employée. Elle sert à évaluer la moyenne des données collectées à l'aide d'une échelle d'intervalles.

Dans ce cadre, les items de la formation sont conçus pour évaluer la production des connaissances suite au plan de formation suivi par les employés et aux techniques adoptées afin d'assurer la transmission de la connaissance tacite. Les moyennes d'items sont satisfaisantes, ce qui indique que cette activité joue un rôle positif dans le management des connaissances. Ainsi, les items mesurant la motivation ont une tendance positive (entre 3.7 - 4.1), tandis que les moyennes de l'axe « évaluation de la performance » varient entre un niveau faible pour l'item 11, moyen pour l'item 10, et fort pour l'item « l'évaluation consiste à mesurer la capacité d'utilisation des nouvelles connaissances », qui est le plus pratiqué dans l'échantillon.

Les axes		Moy.	E.type
La formation			
01	Le choix de la formation dépend des besoins cognitifs de l'entreprise.	4,2500	.63867
02	L'entreprise assure un niveau élevé d'encadrement pour les débutants.	3,9000	.64072
03	L'entreprise procède à la rotation de postes afin d'assurer des connaissances exhaustives.	3,1500	.48936
04	Il y a une amélioration considérable des connaissances après la fin du plan de formation.	4,1500	.67082
La motivation au travail			
05	La motivation développe l'auto capacité (l'attitude) de partage des connaissances.	3,7000	.57124
06	La motivation encourage les employés à apprendre.	3,9000	.55251
07	La promotion enrichit le développement de la connaissance.	3,8000	.52315
08	Les augmentations de la récompense ont conduit à la création d'une nouvelle dynamique.	4,1000	.44721
Evaluation de la performance			
09	L'évaluation consiste à mesurer la capacité d'utilisation des nouvelles connaissances.	3,3500	.67082
10	L'évaluation a contribué à la correction de l'écart des connaissances entre les membres du groupe.	2,6000	.59824
11	Le rendement des employés est mesuré selon les normes de la coopération.	2,5500	.60481

Tableau (03) : Statistiques descriptives des variables (Source : résultat de l'étude).

Afin de tester les hypothèses de recherche 1, 2 et 3, nous avons réalisé un *t-test*. Le tableau (04) présente une synthèse des résultats obtenus : les hypothèses H₁, H₂, sont vérifiées et acceptées, la valeur t est respectivement de 8.471 et 8.736 pour les activités de formation et de motivation au travail.

En revanche, l'analyse confirmatoire a démontré que le facteur d'évaluation a été non significatif ($t=-1.291$ avec une signification supérieure à 0.05), et par conséquent, on rejette l'hypothèse 3, ce qui nous conduit à

constater que les critères de l'évaluation ne soutiennent pas le développement des connaissances, ils se focalisent sur d'autres aspects.

Les axes	n	Moyenn e	Ecarte type	t	ddl	Sig.
FORMATION	20	3,9125	,48174	8,471	19	,000
MOTIVATION	20	3,8750	,44795	8,736	19	,000
EVALUATION	20	2,8333	,57735	-1,291	19	,212

Tableau (04) validation des hypothèses, (source : résultat de l'étude).

Pour confirmer ces résultats, nous avons utilisé l'analyse de la variance ANOVA² qui permet de tester l'effet du secteur d'activité sur les trois hypothèses, donc :

- H_0 : il y a aucune relation significative entre le secteur d'activité et les pratiques cognitives de la GRH.
- H_1 : il y a une relation significative entre le secteur d'activité et les pratiques cognitives de la GRH.

Le tableau (05) ci-dessous montre que f (calculé) $> f$ (tableau), et $\text{sig.} > 0.05$, alors on accepte l'hypothèse H_0 ³, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de relation entre le secteur d'activité et les pratiques cognitives de la GRH. L'ensemble des secteurs ont les mêmes pratiques.

² L'[Analyse de la variance](#) ou *Anova*, concerne, à l'instar du T-student, la comparaison des moyennes d'échantillons. Mais contrairement au T-student, elle n'impose aucune restriction quant au nombre de moyennes à tester. Elle va au-delà de 2 moyennes (k-moyennes à comparer).

³ Le test de Fisher, ou test F, est un [test d'hypothèse](#) statistique qui permet de tester l'égalité de deux [variances](#) en faisant le rapport des deux variances et en vérifiant que ce rapport ne dépasse pas une certaine valeur théorique que l'on cherche dans la [table de Fisher](#).

Le test est significatif si la probabilité est inférieure au seuil de 5%, (Dans notre cas $\text{sig.} > 0.05$).

Les axes	ddl	f	Sig.
FORMATION	19	1.506	,259
MOTIVATION	19	,366	,918
EVALUATION	19	,609	,754

Tableau (05) : l'analyse de la variance (ANOVA).

CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous estimons que certaines activités de la GRH ont un impact sur la production et le partage des connaissances entre les membres de l'entreprise, notamment à travers les activités de formation et de motivation au travail. En revanche, l'évaluation de la performance n'est pas significative d'après notre analyse statistique. Cela nécessite la révision des critères en matière de coopération et de travail en groupe, afin de valoriser le stock de connaissances interne et de dynamiser les collaborations

Donc, le recours aux activités de la GRH constitue une solution efficace pour, d'une part, augmenter le niveau production des connaissances et d'autre part, favoriser leur diffusion entre les membres d'un groupe. Cela permettrait de valoriser le patrimoine intangible qui constitue cet actif stratégique de l'entreprise via des flux cognitifs, générés et utilisés par les acteurs dans leurs activités de production.

BIBLIOGRAPHIE

1. Aliouat B, la gestion des connaissances et la collaboration interindividuelle au sein de l'entreprise, colloque internationale sur l'économie de la connaissance, Biskra, novembre 2005, pp : 70-88.
2. Avenir M J, SCAMITT Christophe, élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, revue française de gestion, n°174, mai 2007, p : 25-26.
3. Baumard P, Starbuck W, la connaissance dans les organisations, in l'encyclopédie des ressources humaines, éd. Vuibert, paris, 2006, p : 199.
4. Buck J Y, le management des connaissances et des compétences en pratique, éd. organisation, 2^{ème} éd, paris, 2003, p : 18.
5. Crie D, de l'extraction des connaissances au Knowledge Management, revue française de gestion, n°146, sep/oct. 2003, p : 21.
6. Grundstein M., le knowledge management ou comment ou comment gérer les connaissances, problèmes économiques, avril 2006, n°2894, pp17/21.
7. Grundstein M., de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, INT – Entreprises 3 jours pour *faire le point sur le Knowledge Management* 1, 2 et 3 avril 2003, p : 02. <http://www.mgconseil.fr>
8. Harman C, Managing Human Resources in the Knowledge Economy, 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, 26 –29 June 2007 Vienna, Austria, p : 2
9. KHELFAOUI H, Nouveaux modes d'acquisition de savoirs : l'entreprise algérienne face au défis de la science, cahiers du CREAD, n°49, 3ème trimestre 1999, p : 7.
10. Mayere A, la gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel, revue française de gestion, n°105,09-10-1995, p : 8
11. Mbengue A, management des savoirs, revue française de gestion, n°149, mars/avril 2004, p : 21.
12. Mbenue A, management des savoirs, revue française de gestion, op.cit, n°149, avril/ mai 2004, p : 20.
13. Nonaka I, Takeuchi H, La connaissance créatrice, éd. De Boeck University, Bruxelles, 1997.
14. Osterloh M et Frey B S., Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, Organization Science, Vol. 11, No. 5, Sep. - Oct., 2000, pp. 538-550.

15. Paraponaris C, Simoni G, diffusion des connaissances et outils de gestion, revue française de gestion, n°266, 2006, p : 70.
16. Reix R, savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, revue française de gestion, n° 105, sep/oct. 1995, p : 18.
17. Rouby E, Thomas C, la codification des compétences organisationnelles, l'épreuve des faits, revue française de gestion, n°105, 1995, p : 54-55.
18. Scouarne A C, Silva F, quel(s) model(s) de management des ressources humaines en euro méditerranée ? , revue française de gestion, n°166, 2006, p : 133.
19. Servin G, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health, 2005, p: 03. <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>
20. Skyrme, D, knowledge networking : creating the collaborative enterprise, Butterworth-Heinemann, oxford, 1999. (voir www.skyrme.com/insights/22km.htm)
21. Valoggia P, Knowledge Management, le nouveau défi des Ressources Humaines (?), centre d'innovation par les technologies d'information (CITI), paris, janvier 2006, p : 9
22. Yuan F W, An effectiveness measurement model for knowledge management, Knowledge-Based Systems, n° 22, 2009, p: 02.

ANNEXES

Matrice de corrélation inter-items

	formation01	formation02	formation03	formation04
formation01	1,000	,450	,379	,645
formation02	,450	1,000	,722	,527
formation03	,379	,722	1,000	,409
formation04	,645	,527	,409	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
formation01	11,2000	2,274	,601	,436	,774
formation02	11,5500	2,155	,677	,588	,736
formation03	12,3000	2,642	,602	,525	,780
formation04	11,3000	2,116	,653	,486	,750

Matrice de corrélation inter-items

	evaluation01	evaluation02	evaluation03
evaluation01	1,000	,761	,798
evaluation02	,761	1,000	,786
evaluation03	,798	,786	1,000

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corréliions complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
evaluation01	5,1500	1,292	,825	,683	,880
evaluation02	5,9000	1,463	,815	,666	,885
evaluation03	5,9500	1,418	,844	,712	,861

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
FORMATION	8,471	19	,000	,91250	,6870	1,1380
MOTIVATION	8,736	19	,000	,87500	,6654	1,0846
EVALUATION	-1,291	19	,212	-,16667	-,4369	,1035

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
FORMATION	Inter-groupes	2,305	8	,288	1,506	,259
	Intra-groupes	2,104	11	,191		
	Total	4,409	19			
Motivation	Inter-groupes	,802	8	,100	,366	,918
	Intra-groupes	3,010	11	,274		
	Total					
EVALUATION	Inter-groupes	1,944	8	,243	,609	,754
	Intra-groupes	4,389	11	,399		
	Total	6,333	19			