

Knowledge management : Quels défis et quelles perspectives pour l'entreprise ?

DJEFLAT Abdelkader*

* Réseau MAGHTECH, Université de Lille, France.

Résumé :

La nouvelle révolution de la connaissance et de l'immatériel plonge inmanquablement l'entreprise dans une ère de remise en cause profonde des modes conventionnels de gestion. Le Knowledge Management comme mode prépondérant émerge et consacre son insertion dans l'économie de la connaissance. Dans ce travail, nous tenterons d'apporter un meilleur éclairage de ce concept, et à en saisir les implications sur l'organisation de l'entreprise. Nous examinerons en second lieu quelques expériences de son adoption par l'entreprise algérienne largement insérée dans un contexte d'ouverture croissante. Des illustrations de travaux publiés sont utilisés. Quelques perspectives sont tracées et quelques recommandations faites.

Mots clés : Connaissances tacites, Economie de la connaissance, Entreprise algérienne, Knowledge management, L'immatériel.

Abstract: The new revolution in knowledge and intangibles inevitably plunges businesses into an era of profound questioning of conventional management methods. Knowledge Management is emerging as the predominant mode and establishes its integration into the knowledge economy. This work aims to provide a better understanding of this concept and grasp its implications for business organization. It will examine some experiences of its adoption by Algerian companies that are increasingly operating in an open context. Published works are used for illustration. Some perspectives are outlined and recommendations are made.

Key words : Tacit knowledge, knowledge

economy, Algerian company, knowledge management, intangible.

ملخص:

إن الثورة الجديدة في المعرفة والأصول غير الملموسة تدفع الشركات حتماً إلى عصر من إعادة النظر العميقة في أساليب الإدارة التقليدية. تظهر إدارة المعرفة كنمط سائد وتؤسس اندماجها في اقتصاد المعرفة. في هذا العمل، سنحاول تقديم فهم أفضل لهذا المفهوم وإدراك آثاره على تنظيم الأعمال. سندرس في المقام الثاني بعض تجارب تبنيه من قبل الشركات الجزائرية المندمجة بشكل كبير في سياق الانفتاح المتزايد. يتم استخدام أمثلة من الأعمال المنشورة. يتم رسم بعض الأفاق وتقديم بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الأصول غير الملموسة، اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية شركة جزائرية.

1. Introduction

Un nombre conséquent de pays en développement, dont l'Algérie reste dans des situations économiques relativement dépendantes sur les exportations des hydrocarbures, à l'emploi des jeunes qui ne suit pas l'évolution de la demande, à la faiblesse de la productivité globale des facteurs et à des difficultés de concurrence face aux partenaires étrangers. Les équilibres internes et externes restent fragiles et le cadre global aussi bien du point de vue économique que du point de vue institutionnel est resté généralement défavorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation et inadéquat pour une valorisation optimale des investissements. Parallèlement, certains pays de niveau de développement identique, ont pu enregistrer des performances exceptionnelles et durables durant la même période et avec la même conjoncture mondiale. Un examen

rapide de ces pays permet de constater que leurs performances sont étroitement liées à une utilisation plus intelligente et relativement poussée du savoir et de la connaissance (knowledge) dans tous les domaines du développement économique et social donnant lieu à l'émergence d'un nouveau régime de croissance. Ils se trouvent dans toutes les parties du monde : Malaisie, Corée, Portugal, Brésil etc. et de plus en plus dans le Moyen Orient : Jordanie, Dubaï, Tunisie etc. Ce sont des économies fondées sur la connaissance (EFC) : La connaissance est devenue un facteur décisif de compétitivité, de croissance et de richesse : un véritable bien d'investissement, un bien capital aussi important que les équipements, les machines, la terre etc. dans un contexte de globalisation. Les paramètres de cette économie sont l'intensification de l'usage des technologies de l'information et la communication (TIC), la place centrale qu'occupe de plus en plus l'innovation dans la compétitivité, les nouveaux profils de formation et les nouvelles capacités que doit développer le système éducatif et un cadre institutionnel favorable et incitatif (Djefflat 2006). Au plan de l'entreprise, de nouveaux outils l'interpellent tels que le système d'information, l'intelligence économique, la veille technologique, la veille stratégique, l'apparition de nouveaux métiers fondés sur l'immatériel etc. Confrontée à l'intensification de la concurrence, elle est contrainte de se réorganiser pour intégrer la nouvelle fonction de gestion des connaissances ou « Knowledge Management » un moyen de gérer au mieux son capital savoir pour en tirer les meilleurs avantages compétitifs.

Cependant, c'est parfois dans la douleur que l'entreprise réalise qu'elle doit agir. Cette réalité, on le sait, a été longtemps sous-estimée. Il a fallu que quelques entreprises se découvrent brusquement -mortelles- après un flot de départs non prévus - pour que l'on se rende compte qu'il y a un enjeu fort. Il a fallu que des années de recherche aient été perdues, comme dans le cas de ce laboratoire ayant déménagé sans préparation, pour que l'on imagine qu'il existait un patrimoine de

connaissances propres à l'entreprise. C'est bien souvent par des exemples de ce type que les entreprises ont compris la nécessité de maîtriser leur patrimoine de connaissances, et pour y avoir participé, cela s'est fait bien souvent -dans la douleur- ou dans le stress, pour rattraper des situations que l'on aurait pu pourtant prévoir. Une étude de McKinsey conclut que les entreprises avec des pratiques efficaces en gestion des connaissances ont **un taux de productivité 50 % plus élevé... et un taux d'engagement collaborateur 46 % plus élevé** que celles qui n'en ont pas (Dedézert et Lancini 2006). Au plan macro-économique, les politiques publiques et les institutions de soutien sont interpellées pour constamment s'adapter et fournir le cadre le plus adéquat pour ces mutations vers le knowledge management.

Le contexte créé en Algérie par les hautes instances du pouvoir de faire de l'économie de la connaissance, un choix politique majeur impose que la question de la connaissance se pose d'une manière fondamentale au sein de l'entreprise pour éviter les dissonances entre sphère macro et sphère micro. Par ailleurs, au plan empirique, l'accentuation des pertes en continu du capital connaissance pour diverses raisons (turnover, débauchage, retraite le papy-boom, etc.) interpelle de plus en plus les entreprises et les décideurs. Au plan mondial, on constate une véritable explosion du marché du KM: Selon une étude de MarketsandMarkets, le marché mondial du knowledge management devrait atteindre 1,1 milliard de dollars d'ici 2026, avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 19,8% entre

2021 et 2026¹. Bien que le chiffre exact pour l'année en cours 2024 ne soit pas mentionné, cela indique une taille de marché substantielle et en croissance continue pour le knowledge management au niveau mondial.

Ce sont tous ces éléments qui exigent qu'une réflexion s'instaure autour d'un certain nombre de questions : Comment définir le knowledge Management, ? Quels modèles et outil de knowledge management ? Quel impact sur l'entreprise algérienne ? questions auxquelles, ce travail tentera de répondre. Pour ce faire nous utiliserons la démarche suivante : Une première section fera un bref historique de la notion de knowledge management, une seconde section tentera de définir le concept en mettant en avant la multiplicité des visions. Une troisième section examinera les outils et mécanismes et enfin une quatrième et dernière section analysera les défis pour l'entreprise algérienne ainsi que les perspectives. Les illustrations tirées de sources secondaires publiées dans la littérature constituent la partie empirique.

2. Rappel théorique et conceptuel

2.1 Bref détour historique

Le Knowledge Management est une discipline récente qui est née aux Etats-Unis à la fin des années quatre vingt dix. Pourtant, lorsqu'on regarde de plus près ce qui le légitime, on s'aperçoit que ses préoccupations sont loin d'être récentes. Aux Etats-Unis, la notion de « Knowledge Management » apparaît en 1989 dans des journaux comme « Harvard Business Review ». Le terme va se retrouver dans la presse grand public en 1991 comme « Fortune² ». Cette notion possède des antécédents dans les réflexions de Peter Drucker (1980) par exemple. Les Etats-Unis sont peut-être le foyer de développement, d'application et de

diffusion du « Knowledge Management », mais l'origine est scandinave. Dans les années 1750 en France, Trudaine avait monté un réseau d'experts chargés de sillonner l'Europe pour observer les méthodes de fabrication et les technologies et les reproduire sur le territoire national. *L'Organisation Scientifique du Travail*, mouvement d'organisation (OST) « Organisation Scientifique du Travail » initié par Taylor (1911). Fayol en 1916 « *l'administration industrielle et générale* », Le Fordisme visait à systématiser des pratiques, de façon à ce que le corps social en général s'émancipe des aptitudes (ou inaptitudes) individuelles et utilise celles-ci de la façon la plus optimale possible. C'est probablement Peter Drucker qui a proposé le terme Knowledge Management à la fin des années 1980. Il met en exergue une nouvelle ressource stratégique : *la connaissance et le capital intellectuel*. Au plan conjoncturel, les mutations de l'industrie des années 1970/80, s'accompagnent de profondes restructurations, de plans de reclassement et de licenciements entraînant des départs massifs d'ouvriers et d'employés expérimentés. Ceci amène bons nombres d'entreprises à se préoccuper de pérenniser leur mémoire ou d'écrire l'histoire en tentant de capitaliser leur trajectoire et leur connaissances et savoir-faire. Dans le courant des années 1980, on évoque l'idée d'entreprise apprenante (« *learning organization* »). Ainsi, l'amélioration de la productivité n'est pas apparue avec le Knowledge Management, elle en reste un paramètre. Selon Larry Prusak (2001), la première conférence axée sur la « *knowledge management* » a eu lieu en 1993 (Lundvall 2005). La révolution numérique a accentué ce processus. Il n'est donc pas surprenant que, pour certains chercheurs et experts, le KM signifie avant tout l'utilisation de logiciels avancés, la codification de connaissances tacites et le partage de connaissances via des systèmes d'information.

¹ <https://www.archimag.com/veille-documentation/2023/12/13/dossier-knowledge-management-dans-monde-apres>

² Le Magazine FORTUNE, "The Knowledge Management", 1991, www.fortune.com

Le Knowledge Management est donc apparu avec la tertiarisation des sociétés, dans un contexte où les besoins des entreprises et des clients ne font qu'évoluer et les entreprises offrent des biens de plus en plus variés dans le but de faire des profits. En 1994, Davenport a fourni l'une des premières définitions de la gestion des connaissances comme « *le processus de capture, de développement, de partage et d'utilisation efficace des connaissances organisationnelles* ». Plus loin de la scène occidentale, Nonaka et [Takeuchi](#), (1995), s'inspirant des apports de Polanyi (1958, 1966) ont modélisé la manière dont les connaissances tacites et les connaissances explicites doivent être gérées simultanément. Pour Polanyi, "*Nous connaissons plus que nous pouvons dire.*" Ce sont des savoirs résultant de l'expérience, du savoir faire mais qui ne font pas l'objet de codification. Les entreprises sont tenues d'avoir une stratégie qui implique la gestion des connaissances tacites et celle des questions codifiées. A titre d'illustration, Ernst & Young, entreprise de consulting international bien connu a opté pour une stratégie de codification des connaissances alors que son concurrente McKinsey a privilégié la personnalisation et donc les connaissances tacites (Dudézert et Lancini 2006).

Cependant force est de constater que le KM est concept a une nature polysémique forte et se prête à des approches et des visions disciplinaires différentes. Les économistes se sont approprié le concept et attribuent ses racines à Adam Smith et sa richesse des nations, mais également les « sentiments moraux jusqu'aux apports récents des « évolutionnistes ».

2.2 Eléments de définition

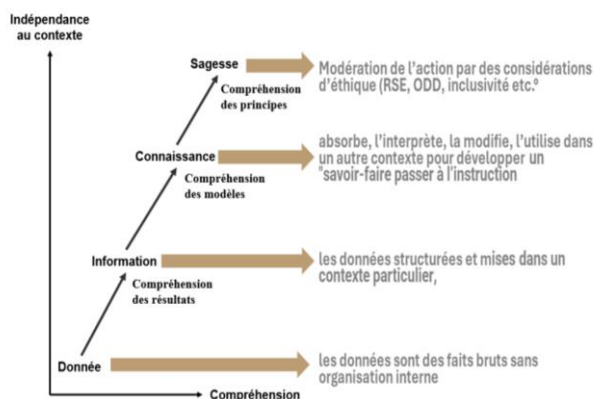
Le terme knowledge management bénéficie d'un intérêt croissant inter disciplinaire. Multiplicité des définitions et orientations : Girard et Girard (2015) ont identifié une centaine de définitions du KM dans une étude englobant treize (13) pays et couvrant vingt-trois (23) domaines : Aérospatial, Défense, Education, Energie, Finance, Santé, etc.

Le Knowledge Management peut être défini comme étant *l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dont le but et de l'aider à atteindre ses objectifs* (Balmisse 2002). D'après Tisseyre (1999), le Knowledge Management correspond à a gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation. Dominique Crié (2003) donne une définition plus approfondie de la gestion des connaissances qui est un « processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise, quel que 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 ainsi né de la nécessité de gérer au mieux le capital intellectuel des entreprises *en vue d'un avantage compétitif important*. Il a donc pour mission d'améliorer la performance de l'entreprise c'est-à-dire la productivité et le processus de prise de décisions. Cependant les définitions vont différer selon que l'on adopte la vision de la continuité ou celle de la discontinuité.

2.2.1 La vision de la continuité :

Pour cette vision, le KM s'inscrit dans la trajectoire du traitement de l'information et les systèmes d'information ont déjà largement investi la question (Mebbani 2022). En d'autres termes, il s'agit de bien gérer l'information dans une organisation. Les TIC ont simplement amplifié des modes organisationnels existant. Beaucoup de chercheurs affirment à la suite de (Jan Fagerberg 2024) que ce qui est au cœur de la question de création de valeur ce les ressources humaines (RH) que le terme management a inscrit dans les grandes visions du *management stratégiques* depuis Igor Ansoff, Fayol Drucker, Michael Porter,

Figure 1 : Ou se situe la connaissance : La pyramide DIKW



Source : le modèle de Balmissé réménagé par l'auteur .

Comme l'indique la figure 1, la pyramide DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) de Balmissé (2003), le passage des données à la connaissance suit une courbe ascendante. 1/ *Les données* sont des faits bruts sans organisation interne, des symboles qui représentent les propriétés des objets, des événements et leur environnement. 2/ *Les informations* sont des données structurées et mises dans un contexte particulier 3/ *La connaissance*, c'est de l'informations interprétée : ce n'est que lorsque l'esprit humain interagit avec l'information qu'elle obtient le statut de connaissance. Il l'absorbe, l'interprète, la modifie, l'utilise dans un autre contexte. Elle devient un know how, un "savoir-faire" qui rend possible le passage de l'information à l'instruction. Enfin, *la sagesse* est censée apporter une compréhension plus profonde et des bases éthiques pour agir. Elle peut permettre de répondre au *know why*. Le KM consitute re-labellisation de pratiques antérieures, que comme innovation managériale réelle (Hildreth et Kimble, 2002). On retrouve cette définition linéaire de la continuité dans des définitions

récentes : « *Le KM est un processus essentiel pour les entreprises qui consiste à identifier , organiser, stocker et diffuser les informations au sein de l'entreprise , permettant ainsi un accès facile à l'information pour l'ensemble des équipes* » (SMART 2024).

2.2.2 La vision de la discontinuité :

Cette vision repose sur cinq éléments : premièrement, le concept de knowledge (connaissances) est en rupture avec les notions d'information et de données (data). Deuxièmement, la technologie et les outils que permet la révolution digitale ont tout leur poids : cette révolution peut être considérée plus importante que la première révolution industrielle. Troisièmement, le contexte de la globalisation est en rupture avec les modes classiques des relations internationales. Quatrièmement, l'homme a acquis une nouvelle posture et un nouveau rôle : on est passés de l'homme acteurs « *efficient performer* » dans le cycle de production à l'homme « *acteur performer et partenaire dans la décision* » en d'autres termes une redistribution du pouvoir organisationnelle sans précédent dans l'histoire. Cinquièmement, on assiste à une rupture mentale importante: la reconnaissance du *knowledge* comme un capital, le capital cognitif, à part entière au même titre que le capital physique et le travail.

Tous les auteurs s'accordent sur l'importance de la fonction KM : comme Leonard Barton (1995) le souligne, le KM est important ". *because firms are knowledge institutions, or well-springs of knowledge, they compete by creating and using knowledge to succeed in their innovation processes: et encore "managing a firm's knowledge assets is as important as managing its finances, and all aspects of product or process development must be viewed in terms of knowledge management and growth.*" Cela implique que la gestion des connaissances, en particulier dans les secteurs

connaissant une évolution technologique rapide, doit se concentrer davantage sur le processus d'apprentissage que sur la localisation et l'allocation d'un ensemble donné de connaissances. L'une des tâches les plus importantes de la gestion des connaissances n'est donc pas de diriger en détail les processus de création de connaissances mais plutôt de créer des « conditions-cadres » qui stimulent les agents à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation à s'engager dans un apprentissage interactif (Lundvall 2005).

Sans la formation d'organisations apprenantes, les systèmes d'information ne contribuent pas à la performance dynamique de l'entreprise et ces systèmes doivent être conçus de telle manière qu'ils soutiennent la formation, la diffusion et l'utilisation de connaissances tacites (Lundvall 2005).

2.2.3 Phénomène technique ou phénomène social

« Les ordinateurs sont incroyablement rapides, précis et stupides : les humains sont incroyablement lents, imprécis et brillants ; ensemble, ils sont puissants au-delà de l'imagination ». disait Albert Einstein.

La littérature dédiée au Knowledge Management semble avoir deux facettes (Grimaud 2006) qui fondent deux types de stratégies distinctes de gestion des connaissances ainsi que l'ont montré Hansen et al. (1999). La première semble réduire la gestion des connaissances à une infrastructure technologique et au déploiement de solutions logicielles, Big Data, Plateformes, Algorithmes, Intelligence Artificielle etc. La seconde récuse « l'illusion technologique ». Elle récuse la Marginalisation de l'humain pour souligner la dimension nécessairement sociale et organisationnelle de tout processus de gestion des connaissances (Hansen et al. 1999). La gestion des

connaissances ne peut pas être réduite à un ensemble de techniques. Le Knowledge Management est ainsi né de la nécessité de gérer au mieux le capital intellectuel des entreprises en vue d'un avantage compétitif. Le knowledge management va ainsi placer l'individu au centre de l'entreprise et aboutir à une nouvelle répartition du pouvoir (Grimand 2006). Selon Mercier-Laurent (2021), le recentrage de l'homme au centre du KM en passant d'une vision purement technologique à une perspective plus holistique intégrant les aspects humains. Recentrer l'humain s'inscrit dans une réflexion plus large sur les impacts de l'intelligence artificielle et le développement éthique des applications d'IA. Cette nouvelle définition du KM devrait donc intégrer des considérations éthiques et humaines, au-delà des simples aspects technologiques et organisationnels.

Le KM serait ainsi la mobilisation de toutes les connaissances : explicites, tacites, ainsi que d'autres comme les connaissances implicites, les connaissances intégrées comme la culture organisationnelle, les connaissances procédurales. Ces dernières impliquent le savoir-faire nécessaire pour exécuter efficacement des tâches et les procédures. C'est tout un système de connaissances enchevêtrées qui est mis en place pour la réussite de la fonction du KM. Cela a donné lieu à l'émergence du KMS (Knowledge Management System). Il est défini comme « un système qui supporte les activités professionnelles et managériales en se focalisant sur la création, la collecte, l'organisation et la dissémination de la « connaissance » d'une organisation, par opposition à l'« information » ou aux « données » (Becerra-Fernandez et Sabherwal 2001). Au final, tout dépendra aussi des objectifs poursuivis par l'entreprise. Le fait que la gestion des connaissances fonctionne à proximité de l'esprit humain oblige les managers à agir avec finesse et sur la base de l'intuition et de la sagesse. Selon

Lundvall (2005) la gestion des connaissances relève davantage d'un « art social » que d'une discipline scientifique.

3. Mécanismes modèles et outils du KM

Plusieurs propositions ont été faites dans la littérature pour la conduite des opérations de KM au sein d'une entreprise. Elles concernent les modèles, les outils et les démarches stratégiques.

3.1 Les modèles

Les modèles ou cadres (frameworks) du KM sont nombreux. Parmi les plus importants, on peut citer le modèle SECI et le modèle de Davenport.

Le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation) est l'un des plus connus. Il décrit comment la connaissance tacite (expérience, savoir-faire) est convertie en connaissance explicite (documents, manuels) et vice-versa au sein d'une organisation.³ Développé par Nonaka et Takeuchi (1995), ce modèle montre comment la connaissance est amplifiée à travers quatre modes de conversion entre connaissances tacites et explicites au niveau individuel, groupal, organisationnel et inter-organisationnel. 1/ *la socialisation* qui est le partage de connaissances tacites entre individus, par observation, imitation, pratique, etc. Exemple : mentorat, coaching. 2/ *l'extériorisation* qui est la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, par formalisation, documentation. Exemple : rédaction de guides, utilisation de métaphores. 3. *La combinaison* qui est la création de nouvelles connaissances explicites à partir de la combinaison, la synthèse et le traitement de connaissances explicites existantes. Exemple : réunions, bases de données. Et enfin 4/ *l'intériorisation* qui est la

conversion des connaissances explicites en connaissances tacites, par apprentissage, mise en pratique. Exemple : formations, simulations.

Ces quatre modes interagissent de manière cyclique et dynamique, formant une spirale de création de connaissances au sein de l'organisation. Le modèle SECI souligne l'importance de favoriser les interactions et les échanges entre individus pour stimuler cette spirale vertueuse. Il met également l'accent sur le rôle du "Ba", c'est-à-dire l'environnement physique, virtuel et mental propice au partage et à la création de connaissances au sein de l'entreprise. De plus, l'utilisation d'outils numériques collaboratifs (cloud, intranets, plateformes no-code/low-code) peut grandement faciliter les interactions et la circulation des connaissances à chaque étape du modèle SECI dans ces entreprises à forte intensité technologique.

Le modèle de Davenport (1994). Comme mentionné plus haut, il est parmi les premiers modèles à être proposé. Le modèle de Davenport en gestion des connaissances distingue deux principales approches ou logiques (Grimand 2006) : une logique de codification et une logique de personnalisation. La *logique de codification* vise à extraire, codifier et stocker les connaissances explicites dans des bases de données, documents, procédures, etc. afin de les rendre accessibles et réutilisables par d'autres. Les principaux outils sont: bases de données documentaires, procédures qualité, démarches de retour d'expérience par le biais de l'usage intensif des Technologies de l'information et de la communication (TIC). La *logique de personnalisation*, quant à elle, considère que la connaissance est indissociable des personnes qui la détiennent et des conditions de son déploiement. L'accent est mis sur les interactions

³ <https://www.happeo.com/fr/blog/top-outils-knowledge-management>

humaines et le partage direct de connaissances tacites. Les principaux leviers sont: le tutorat et le compagnonnage, la communauté de pratique et la mise en réseau des individus (annuaires internes). Selon Davenport, les organisations doivent combiner ces deux logiques de manière équilibrée, en oscillant entre codification des connaissances explicites et personnalisation pour transférer les connaissances tacites. Davenport a souligné plusieurs principes et perspectives clés qui ont façonné la discipline de la gestion des connaissances (1996) : 1. La gestion des connaissances est coûteuse mais nécessaire pour éviter les coûts de la « stupidité » ou du manque de partage des connaissances. 2. La gestion des connaissances nécessite une approche hybride combinant expertise humaine et outils technologiques. 3. La gestion des connaissances est hautement politique dans la mesure où la connaissance est associée au pouvoir. Une gestion efficace des connaissances nécessite de naviguer dans la politique organisationnelle et 4. La gestion des connaissances nécessite une fonction organisationnelle dédiée ou un groupe responsable de la gouvernance des processus de connaissances tels que la collecte, la catégorisation, l'infrastructure technologique et la surveillance de l'utilisation. Davenport a également mis en garde contre des modèles trop hiérarchiques ou rigides de gestion des connaissances, préconisant des approches plus flexibles et adaptatives (1996). Davenport et Prusak (1998) ont identifié cinq modes clés de génération de connaissances organisationnelles. Selon Breznik (2018), les perspectives de Davenport mettent l'accent sur les aspects humains, culturels et politiques de la gestion des connaissances

organisationnelles, en plus des composantes technologiques. En résumé, le modèle Davenport met en évidence l'importance stratégique de capturer, partager et exploiter systématiquement les actifs de connaissances d'une organisation grâce à une combinaison de processus humains, de changement culturel et de technologies habilitantes - principes clés qui sous-tendent la discipline de gestion des connaissances.

3.2. Les mesure de performances du knowledge management : le KPI

Un KPI est un Indicateur clé de performance, est une donnée prédéfinie permettant de piloter et mesurer la performance en matière de knowledge management. Plusieurs types d'indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer l'efficacité du KM: le taux d'utilisation de la base de connaissances, les indicateurs liés à la qualité du contenu et les indicateurs d'efficacité opérationnelle. Concernant les Indicateurs liés à l'utilisation de la base de connaissances, on peut citer le taux d'utilisation de la base de connaissances: (Pourcentage d'employés qui consultent et utilisent régulièrement la base de connaissances)⁴, le nombre de vues/recherches dans la base de connaissances: (la fréquence d'utilisation et l'engagement des employés avec le contenu, et le taux de résolution des problèmes via la base de connaissances: et le pourcentage de problèmes résolus grâce aux informations contenues dans la base, sans intervention humaine supplémentaire⁵.

Concernant les indicateurs liés à la qualité du contenu, on peut citer le taux de précision de la documentation: (Mesure le niveau de précision et d'exactitude du contenu de la base de

⁴ <https://blog.smart-tribune.com/fr/kpi-de-base-de-connaissance>

⁵ <https://finmodelslab.com/fr/blogs/kpi-metrics/it-documentation-and-knowledge-management-services-kpi-metrics>

connaissances)⁶, le score de satisfaction des utilisateurs: Évalue la satisfaction des employés quant à la pertinence, l'exhaustivité et la facilité d'accès au contenu⁷ et le temps de récupération de l'information:(temps moyen pour trouver les informations recherchées dans la base)⁸. Enfin pour les Indicateurs d'efficacité opérationnelle, on peut citer le taux de résolution au premier contact:(Pourcentage de demandes résolues dès le premier contact grâce à la base de connaissances⁹, le temps moyen de résolution des demandes:(Temps nécessaire pour résoudre les demandes grâce aux informations de la base)¹⁰ et la réduction des coûts de support: Économies réalisées en réduisant les interactions avec le support grâce à l'auto-assistance¹¹. En suivant ces KPI, les organisations peuvent évaluer l'adoption, la qualité et l'impact de leur stratégie de gestion des connaissances, puis identifier les domaines d'amélioration¹².

4. Méthodologie :

La méthodologie a porté sur deux volets. Un important volet de recherche documentaire pour faire un état des lieux de l'avancement de la réflexion sur le concept lui-même. Un second volet portera sur une recherche empirique pour illustrer la mise en œuvre de ce concept dans le cas de l'entreprise publique algérienne. Les sources secondaires ont été mobilisées vu

l'impossibilité de mener une étude de terrain sur le sujet.

5. Résultats

Le tableau 1 nous montre comment, les grands groupes les plus avancés dans le KM l'utilisent et pour quels objectifs ils l'utilisent. Nous constatons une variété d'usages possibles au sein de l'organisation qu'elle soit entreprise ou autre.

Tableau 1 : Les grands groupes leaders en matière de Knowledge Management

Noms des entreprises	Objectifs	Noms des entreprises	Objectifs
IBM	expertise et collaboration	Accenture	accéder à une expertise, des informations et des ressources pertinentes
Microsoft	knowledge sharing	General Electric (GE):	pour capturer et partager les meilleures pratiques, stimuler l'innovation
Google	Information, collaboration Innovation	Siemens	collaboration

⁶ <https://finmodelslab.com/fr/blogs/kpi-metrics/it-documentation-and-knowledge-management-services-kpi-metrics>

⁷ <https://blog.smart-tribune.com/fr/kpi-de-base-de-connaissance>

⁸ <https://finmodelslab.com/fr/blogs/kpi-metrics/it-documentation-and-knowledge-management-services-kpi-metrics>

⁹ <https://blog.smart-tribune.com/fr/kpi-de-base-de-connaissance>

¹⁰ <https://finmodelslab.com/fr/blogs/kpi-metrics/it-documentation-and-knowledge-management-services-kpi-metrics>

¹¹ <https://blog.smart-tribune.com/fr/kpi-de-base-de-connaissance>

¹² <https://finmodelslab.com/fr/blogs/kpi-metrics/it-documentation-and-knowledge-management-services-kpi-metrics>

Amazon	e-commerce, service clients, innovation	McKinsey & Company	capturer et diffuser des informations, des méthodologies et des meilleures pratiques
Procter & Gamble (P&G):	partager les bonnes pratiques, R&D, amélioration continue	Apple	soutenir le développement de produits et stimuler l'innovation

Source: L'auteur à partir de différentes sources.

5.1 Expériences et défis du KM pour les entreprises algériennes : quelques illustrations.

Les entreprises publiques algériennes font face à un environnement concurrentiel incertain suite aux réformes économiques. Une thèse souligne l'importance pour elles de mettre en place un système d'intelligence stratégique basé sur le knowledge management pour faciliter la prise de décision (Baaziz 2015).

Au plan académique, un examen de la base de données des publications ASJIP ou ce concept apparaît ne semble pas négligeable : 15 000 articles se réfèrent à la notion de gestion de la connaissance ou Knowledge Management. Cependant, un examen rapide montre qu'une partie non négligeable a utilisé le concept

Au niveau micro-économique, des travaux récents montrent un intérêt croissant pour le knowledge management dans les entreprises algériennes ces dernières années, notamment depuis les réformes économiques engagées à partir de 1988. L'adoption d'une démarche de knowledge management est considérée comme indispensable pour préserver le

patrimoine de connaissances des entreprises algériennes, en réponse aux problèmes de pertes de savoirs et savoir-faire (Harouz 2017). Une autre étude, celle de Fouchal (2018), examinant une entreprise publique du secteur des Télécoms, met en évidence un certain nombre de difficultés qui entravent le knowledge management. On peut noter, la perte importante de connaissances, l'absence de capitalisation des savoir-faire qui engendre une perte de son expérience, la non-organisation dans la gestion des connaissances, la dépendance vis-à-vis des anciens retraités, et la négligence et le non-respect de certaines procédures informelles, tel que le transfert de connaissance.

Parmi les facteurs de blocage qu'il identifie on peut citer le peu de culture du partage des connaissances, la résistance et la remise en question des savoirs de l'individu qui dénotent de l'absence d'humilité et d'ouverture d'esprit. D'autres problèmes incluent l'imminent et inéluctable départ massif à la retraite des travailleurs âgés (celles qui ont pris les rênes du pouvoir au lendemain de l'indépendance), la persistance de la vision taylorienne de la gestion (le savoir détenu pas une poignée au sommet) et le mode de gestion : chaque service est souvent renfermé sur lui-même, créant un ensemble de boîtes étanches au partage de la connaissance. Enfin, il faut noter que la capitalisation des connaissances se fait d'une manière informelle : les employés exercent un ensemble de tâches sans qu'ils sachent que le regroupement de celles-ci représente en réalité la démarche de knowledge management. Du fait de l'absence de partage des expériences, souvent, il y a répétition des erreurs et répétition des problèmes à chaque projet que l'entreprise mène. D'une manière générale, le terme KM est peu connu au sein des entreprises.

Une seconde étude de cas a été menée sur l'entreprise publique Cosider -Canalisations dans le secteur de la sidérurgie (Harouz & et Matmar 2017). L'étude visait à comprendre les besoins de gestion des connaissances de cette entreprise. Les facteurs poussant à la mise en place d'un projet KM, comme le transfert des savoirs, ont été détectés. Par ailleurs, l'étude a montré la nécessité d'intégrer les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour la réussite d'une démarche de gestion des connaissances.

Une troisième étude a porté sur le grand groupe des hydrocarbure SONATRACH ; D'après les résultats, Sonatrach, la compagnie pétrolière nationale algérienne, a lancé un projet stratégique de knowledge management (gestion des connaissances) il y a plusieurs années. Sonatrach a pris conscience de l'importance stratégique de préserver et valoriser son patrimoine de connaissances, en particulier les savoirs et savoir-faire techniques de ses ingénieurs et experts (Segueni 2015, Benmahamed et Ermine 2007). L'objectif était d'éviter les pertes de connaissances dues aux départs en retraite et de faciliter le transfert des compétences aux nouvelles générations d'employés. La gestion des connaissances est vue comme un levier pour améliorer la prise de décision, l'innovation et la compétitivité de Sonatrach (Benmahamed et Ermine 2009 ;Segueni 2015). Pour ce faire Sonatrach a mis en place une équipe dédiée au knowledge management et a développé une stratégie et une méthodologie spécifiques (Segueni 2015, Benmahamed et Ermine 2007). Des techniques comme les "knowledge books" (livres de connaissances) ont été utilisées pour capitaliser et formaliser les connaissances clés de l'entreprise (Ermine 2009, Benmahamed et Ermine 2007). L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été considérée comme

essentielle pour soutenir cette démarche (Harouz et Matmar 2017). En somme, Sonatrach constitue un exemple concret d'entreprise algérienne ayant lancé une initiative stratégique de gestion des connaissances, en déployant des méthodologies et outils spécifiques, malgré certains défis culturels.

6. Discussion & Recommendations

Les bouleversements récents montrent des mutations profondes. On a vu ainsi une mutation du régime économique d'une économie compétitive à une économie collaborative. De même de la richesse dans l'exclusion à richesse dans le partage. Le Knowledge management 2.0 a essentiellement porté sur la collaboration : une explosion des modes de collaboration : les réseaux sociaux l'économie en réseaux se sont démultipliés. Les communautés professionnelles (entreprises), les communautés d'apprentissage et les structures sociales de confiance se sont renforcés (Duggage 2008). La knowledge management s'est posé avec encore plus d'acuité avec l'avènement de l'ère de l'économie la connaissances notamment dans les pays de l'OCDE et que l'on voulait donner un nouveau rôle et une posture appropriée dans ce nouveau contexte. C'est le même défi que rencontrent les entreprises algériennes . Aussi bien les travaux académiques que les observations empirique l'entreprise algérienne, montrent que le KM est encore très peu adopté par le tissu industriel et en particulier par les PME/PMI.

L'adoption du KM par les différents cas étudiés s'est heurtée à certains obstacles que nous avons mis en avant et qui devraient s'estomper avec le temps au fur et à mesure du phénomène d'apprentissage. Il est important que l'écosystème évolue dans le sens de créer une atmosphère de l'économie de la connaissance. Il faut rappeler que le lien ombilical entre l'économie de la connaissance et l'entreprise

sous toutes ses formes, à l'exception des startups, reste le knowledge management.

7. Conclusion

Une action publique vigoureuse est nécessaire pour atteindre plusieurs objectifs et en accélérer l'implémentation ; Le premier est celui d'accélérer du pays dans l'univers de l'économie de la connaissance avec la clarification de la vision et asseoir une stratégie. La seconde action est la mise en place d'une stratégie de codification. Il s'agit de codifier toutes ces connaissances tacites : elles font partie du capital connaissance et du patrimoine de l'entreprise (knowledge management) , l'organisation, le secteur . Il s'agit de les identifier et mobiliser les gisements de connaissances Il est nécessaire ensuite de les capitaliser pour faciliter la transmission, le transfert et la fructification. En troisième lieu, il s'agit de généraliser la fonction knowledge management et l'étendre à tous les secteurs et en particulier l'industrie. Et enfin, il est important que le secteur de la formation et la recherche soient pleinement associé à cela : il est donc important d'introduire le KM dans les cursus de formation à l'université Djeflat (2023) en particulier, mais également dans les institutions de formation professionnelle.

Références bibliographiques

- Balmisse, G. (2002) « *Gestion des connaissances : outils et applications du Knowledge Management* » Vuibert, Paris, 286 pages
- Balmisse, G. (2003) *Outil de KM et centres de contacts, la connaissance au service des clients*, Tribune, [on line], le journal du net, 06 juin.
- Baaziz, A. (2015) « Synergie du Triptyque Knowledge Management, Intelligence Economique et Business Intelligence : cas de l'entreprise publique algérienne » Thèse de Doctorat, Université d'Aix Marseille
- Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. (2001) "Organizational knowledge management: A contingency perspective", *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n°1, pp. 23–55
- Benmahamed, Dj. et Ermine, J.L. (2007). Knowledge management techniques for know-how transfer systems design : the case of an oil company. *World Scientific Publishing*, pp.15-33,
- Benmahamed, Dj. et Ermine, J.L. (2009). «Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au Système d'Information de l'entreprise » DOAJ ; <file:///C:/Users/pc/Downloads/UnedmarcheKnowledgeManagementdeLaStrategieauSystemeMedInformationdelentreprise.pdf>
- Breznik, K. (2018) "Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage", *Procedia, Social and Behavioural Sciences* 238 pp. 141 – 148
- Crié, D. (2003) « De l'extraction des connaissances au Knowledge Management », *Revue française de gestion*, vol. n° 146, no. 5, 2003, pp. 59-79.
- [Davenport](#), T.H. (1996) " *Some Principles of knowledge management*" Booz & Company, USA
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*". Harvard Business Press.
- Dugage, M. (2007) « *Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération* » Editions Eyrolles, Paris, 260 pages
- Dudézert, A. et Lancini, A. (2006) « Performance et Gestion des Connaissances : contribution à la construction d'un cadre d'analyse ». Journées des IAE, Congrès du cinquantenaire, Avril, Montpellier, France
- DPD, *Les grands chiffres de la recherche*, DPD, MENRT, juin 1999

- Drucker P. (1980), *Managing in turbulent times*, Heinemann, 239 p.
- Ermine, J.L., (2003) « *La Gestion des Connaissances* », Lavoisier, Paris, 166 p.
- Fagerber, I. (2004) « Fagerberg in conversation with Ben Martin » CRIS-ORG conversation series, Globelics, 20th February
- Fouchal, T., (2018), « *La contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise. Cas : Algérie Télécom* », thèse de Magister, Université de Tizi Ouzou,
- Girard, N., & Girard, J. (2015). « Définir la gestion des connaissances: Vers un cadre conceptuel ». *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol.7 n°1, pp.127-143.
- Guillemard, A.M., (2003) *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, Paris.
- Grimand, A. (2006) « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation ». *Management & Avenir*, Vol. 9, n°3, pp. 41-157.
- Hansen, M.T., Nohria, N. et Tierney, T. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?". *Harvard Business Review*, Vol.77, n°2, pp.106-116.
- Harouz, S. (2017) « La démarche Knowledge Management au sein de l'entreprise algérienne » Mémoire de Magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Algérie
- Harouz, S. & et Matmar, D. (2017) « Le Knowledge management et les technologies de l'information et de la communication » *The Journal of Economics & Strategic Management of Business Practices*, Vol.9, pp.143-149
- Hildreth, P. M. et Kimblen, C. (2002), "The Duality of Knowledge", *Information Research*, Vol. 8, n°1, paper n°142 [http:// InformationR. net/ ir/ 8-1/ paper142.html](http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html)).
- Lundvall, B.A.(2005) " *Knowledge Management in the learning economy*" in in Gibson, D, Heitor, M. & Ibarra-Younez, A. (eds.) "Learning and Knowledge for the Networked Society" Purdue Press pp.25-56
- Mercier-Laurent, E. (2014) « Le Knowledge Management dans les entreprises et les organisations. A la recherche de l'humain perdu ». Des tabulatrices aux tablettes, 2014. hal-03494238
- Mebbani, Y. (2022) « Le concept d'intégration dans les systèmes d'information, analyse des différents cas des figures" *Revue DIMS*, Vol.1 n°1, pp.45-67
- Nonaka,I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, Vol 5, No. 1, pp. 14-37.
- Nonaka I., Takeuchi H., (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford- GB
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press.
- Polanyi, M.(1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*"
- Tisseyre RC., (1999) *Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermes Publication, Paris, 185 p.

Date de réception : 23/06/2024

Date d'acceptation : 30/06/2024

Date de publication : 02/07/2024