



HAL
open science

Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia

Fairouze Hamitouche, Mustapha Meziani

► **To cite this version:**

Fairouze Hamitouche, Mustapha Meziani. Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia. *Revue Organisation & Travail*, 2019. ⟨hal-03726464⟩

HAL Id: hal-03726464

<https://hal.science/hal-03726464v1>

Submitted on 18 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia

HAMITOUCHE Fairouze*, MEZIANI Mustapha**

Reçu le : 12/09/2019
Accepté le : 29/10/2019
Publié le : 20/11/2019

Résumé:

Dans une économie basée sur la connaissance, l'entreprise se trouve désormais assignée de nouveaux objectifs, à savoir repérer les connaissances cruciales, les capitaliser, les actualiser tout en veillant à les diffuser auprès des acteurs de l'organisation en vue de leur utilisation au moment opportun.

A partir de ce constat, l'objet de cet article est d'abord de tenter d'apporter un éclaircissement sur le concept de la connaissance, de mettre en avant l'importance de la mise en place d'un management des connaissances en tant que source de performance pour l'entreprise et de le présenter en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel et enfin d'apporter des éléments de réflexion sur la réalité du management des connaissances en Algérie, et ce à travers une enquête de terrain réalisée en 2014/2015 auprès de quelques PME de la wilaya de Bejaia.

Mots clés: Management des connaissances, apprentissage organisationnel, PME, Algérie.

Abstract:

In the knowledge-based economy, new objectives are now assigned to the companies, namely to identify crucial knowledge, capitalize on it, update it while ensuring that it is disseminated to the organization's actors for timely use.

Based on this observation, the purpose of this article is first of all to try to clarify the concept of knowledge, to highlight the importance of setting up knowledge management as a source of performance for the company and to present it as a determinant of the organizational learning process and finally to provide elements for reflection on the reality of knowledge management in Algeria, through a field survey conducted in 2014/2015 among a few SMEs in the wilaya of Bejaia.

Keywords : Knowledge management, organizational learning, SME, Algeria.

Classification JEL : D83, L26, M21

* Laboratoire RMTQ, Faculté SECG, Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie., f_hamitouche@outlook.fr

** Laboratoire RMTQ, Faculté SECG, Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie, musmanager@hotmail.com

1.Introduction

L'économie contemporaine se fonde sur les connaissances, d'où l'appellation *économie de la connaissance*¹ en références à la valeur stratégique conférée aux connaissances et aux compétences des entreprises. Selon Drucker et Maciariello (2008, p.37), cette économie est caractérisée par la mobilité des connaissances (une économie sans frontières) qui sont facilement acquises et dont la conséquence de leur appropriation est soldée soit par un échec ou par une réussite. Ces caractéristiques rendent l'économie de la connaissance extrêmement compétitive, tant pour les organisations que pour les individus.

La naissance de l'économie de la connaissance est nourrie notamment par l'avènement des technologies d'information et de communication qui ont permis d'accéder à des sources illimitées de connaissances. C'est dans un tel contexte que la capacité de manager la connaissance est devenue cruciale, d'autant que la création et la diffusion des connaissances est considérée comme étant un facteur de compétitivité (Dalkir, 2005, p.2).

L'importance de la connaissance lui est attribuée par l'ignorance et l'incertitude des décideurs (au niveau micro et macroéconomique) (Machlup, Zeitlin, Mayere, & Salaun, 1993, p.119-120). De son côté, Bück (2003, p.31) estime que la valeur de la connaissance passe par son utilisation effective. Pour cela, il emploie le terme *savoir-faire*, le "savoir" étant l'ensemble des connaissances acquises et le "faire" correspond à la mise en application de ces connaissances.

Le premier objectif de cet article est de raviver l'intérêt de manager les connaissances au sein d'une organisation et de présenter le management des connaissances en tant que processus cumulatif et social. Le second objectif est de mettre la lumière sur la connexion existante entre le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel. La dernière finalité est de faire un constat sur la démarche entreprise par quelques PME de la région de Bejaia vis-à-vis du management des connaissances.

2.Autour de la connaissance

Qu'elle soit appelée *gestion des connaissances ou management des connaissances*², la problématique de la connaissance ne cesse d'alimenter les travaux de recherche notamment en sciences de gestion, et tous s'accordent sur le fait que la connaissance est un levier de compétitivité (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.99). Nous optons pour la terminologie "management des connaissances" car comme l'explique Dalkir (2005, p.6-7), le concept "gestion des connaissances" est réducteur. En effet, cet auteur explique que l'une des particularités du management des connaissances est sa pluridisciplinarité, ce qui constitue une richesse en soi. Cependant, certains courants refusent de considérer le management des connaissances en tant que discipline dotée d'un corpus de connaissances unique, ce qui suscite l'assimilation et la confusion de la gestion des connaissances avec la gestion des informations. Ceci nous amène à clarifier les frontières entre les connaissances et les concepts adjacents qui sont principalement :

¹ Traduction française de *knowledge economy*, parfois elle est également appelée *économie du savoir*

² Traduction française de *knowledge management*. Certains auteurs, notamment ceux cités dans l'article de Nonaka (1994) à savoir Drucker 1968, Bell 1973 et Toffler 1990, utilisent le concept de "knowledge society" dont la traduction française est "société des connaissances" ou "société du savoir". Les deux auteurs, Boughzala et Ermine 2007, emploient la terminologie "révolution de la connaissance".

– **Les données:** contenu directement observable ou vérifiable (Dalkir, 2005, p.7). Ce sont *des morceaux inorganisés d'informations* qui peuvent être obtenus de sources internes ou externes à l'organisation (Brilman & Hérard, 2006, p.508). Les données sont neutres, unitaires, autonomes et brutes (Bouchez, 2016, p.19). Qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, elles sont objectives (Prax, 2003, p.60).

– **Les informations:** contenu qui représente des "*données organisées dans le but de délivrer un message sous une forme visible, imagée, écrite ou orale*" (Prax, 2003, p.60). Cependant, même si les informations sont formalisées et structurées, elles demeurent inertes et inactives, ne pouvant par elles-mêmes conférer une capacité d'action à celui qui la détient et c'est ce qui la distingue de la connaissance (Foray, 2009, p.10).

– **Les connaissances:** une manière plus subjective d'accéder au savoir, généralement basée sur les valeurs, les perceptions et l'expérience individuelle (Dalkir, 2005, p.7). La connaissance, contrairement à l'information, confère à celui qui la détient la capacité d'action intellectuelle, physique et cognitive qui lui permet de modifier ses acquis et/ou de générer de nouvelles connaissances (Foray, 2009, p.10). Une autre caractéristique citée par Dalkir (2005, p.7) distinguant le management des connaissances de la gestion de l'information, est la capacité du premier à aborder le savoir sous toutes ses formes, notamment le savoir tacite et le savoir explicite. En effet, le coût de la reproduction de l'information est celui de sa duplication, tandis que le coût d'une connaissance est plus élevé puisqu'il s'agit d'explicitier les connaissances tacites et de les enseigner (Foray, 2009, p.10).

La revue de littérature démontre que les connaissances sont un concept protéiforme. Leur classification pourrait se faire selon :

● **Leur caractère :** connaissances *tacites* (implicites)/ connaissances *non-tacites* (explicites). Si les connaissances explicites sont faciles à être intériorisées par les individus et à être partagées au sein du groupe, la complexité de la formalisation des connaissances tacites résiderait dans le fait qu'elles font intervenir la sphère cognitive (à l'exemple de la culture), car comme Polanyi (1966, p.4) l'a énoncé pour la première fois, les individus peuvent en savoir plus qu'ils ne peuvent en dire. Cependant, Dalkir (2005, p.8) note que cette dichotomie entre le volet tacite et non tacite n'est pas toujours évidente, voire simpliste, puisque le même contenu peut être explicite pour une personne et tacite pour une autre. Bouchez (2016) conforte cette idée en rajoutant que les deux formes de connaissances, tacite et explicite, ne sont jamais dissociées ni exclusives l'une de l'autre; mais plut "*elles se combinent, coexistent et participent à la création de connaissances organisationnelles*" (Nonaka (1994) dans Bouchez (2016, p.22).

● **Leur objectifs :** connaissances *normatives* (création d'une culture d'entreprise basée sur la connaissance), connaissances *stratégiques* (élaboration du profil de compétence futur de l'entreprise) et connaissances *opérationnelles* (mise en application concrète de la gestion de connaissances) (Haasis & Tchiendji, 2012, p.382).

● **Leur lien avec l'action:** connaissances *déclaratives* (indépendantes des actions, permettent de répondre à la question : savoir quoi faire) et *procédurales* (inscrites au cœur de l'action, répondent à la question du savoir comment faire) (Bouchez, 2016, p.25).

• **Leur origine**: connaissances *formelles* (ayant une origine justifiées dans le cadre des activités prescrites d'un acteur) et connaissances *informelles* (dont les flux de connaissances sont transférés par des pratiques d'échanges non standardisés) (Lalouette, 2013, p.29).

• **Leur détenteur** : connaissances *individuelles*, connaissances *collectives* (partagée à tous les membres de l'organisation) (Lam, 2004, p.14) et connaissances *organisationnelles* (socialement construites et dépendent des négociations et du consensus entre les membres de l'organisation) (Von Krogh & Roos, 1996, p.85). Il convient de noter que l'élaboration d'une dichotomie bien distincte entre les deux sphères, individuelle et organisationnelle, de la connaissance est difficilement réalisable car ces deux dimensions sont indissociables vue qu'elles se complètent et s'influencent mutuellement, comme le note si bien Nonaka (1999, p.41) : "*à chaque fois, un savoir individuel s'est transformé en savoir utile à l'ensemble de l'entreprise*".

Afin de faciliter leur transmission et leur stockage, une partie des connaissances est codifiée c'est-à-dire "*réduite et convertie en un ensemble d'instructions (par exemple écrites)*" (Foray, 2009, p.10). La codification des connaissances est définie par Prax (1998, p.6) comme étant "*le passage d'une mémoire de travail à une mémoire organisationnelle*". La mémoire organisationnelle se distingue par le fait qu'elle soit indépendante des acteurs qui l'ont créée. Selon Foray (2009, p.53-55), la formalisation des connaissances permet de considérer la connaissance ainsi codifiée en tant qu'un bien clairement identifié donc facilement protégé notamment grâce aux droits de propriété. L'explicitation des connaissances constitue également un instrument de création de nouveaux savoirs, puisque la capitalisation de la connaissance sous forme d'écriture, de graphes, de symboles, ... ouvre la voie à de nouvelles interprétations et combinaisons jusque-là impensables lorsque les connaissances étaient attachées à une personne. Dans ce sens, les retours d'expérience, que Lalouette (2013, p.29) définit comme étant "*une solution de codification*", sont cruciaux pour la mémorisation des connaissances car ils reflètent le passage de la pratique (enclenchée par l'action) à la théorisation (par la conceptualisation de l'expérience).

Cependant, la codification des connaissances transmises risque d'altérer et de s'éloigner de la richesse du contenu initiale. Les connaissances codifiées à partir de connaissances tacites subissent des dégradations pour cause des abstractions faites, des interprétations des utilisateurs et de leur sens de partage (Bouchez, 2016, p.23; Prax, 2003, p.67). En effet, si la création de connaissances s'imprègne de leur contexte, leur capitalisation, quant à elle, s'appauvrit de ces éléments contextuels (Duizabo et Guillaume, 1997, p.24) et risque de devenir peu opératoires, voire même inexploitable (Lalouette, 2013, p.24).

3. Management des connaissances en tant que processus

Pour Krogh (1998) (In Bãrao, De Vasconcelos, Rocha, & Pereira, 2017, p.735), le management des connaissances n'est autre que l'identification et l'exploitation des

connaissances collectives d'une organisation. Duderzert (2007, p.152-159), avance que le management des connaissances a un impact sur la performance financière (la valeur des actifs de l'entreprise), sur la performance concurrentielle (le positionnement concurrentiel) et sur la performance opérationnelle de l'entreprise (à travers la gestion d'une dynamique d'apprentissage). Bück (2003, p.164-167) insiste sur le déploiement du système de management des connaissances sous forme d'un processus composé des étapes suivantes:

- Identification et production de l'expérience à partager : cette phase relève de chaque acteur d'où la nécessité de les intégrer lors de la formulation des orientations stratégiques de l'organisation et de répandre la culture de partage qui, comme le rappelle Bück (2003), "*ne se décrète pas et ne s'impose pas*".
- Capture et formalisation du savoir-faire : à travers la réalisation de dossiers d'expériences considérées comme utiles et capitalisables, la conception de système d'aide à la décision (traitement des dysfonctionnements à distance, maintenance préventive et curative, ...), préparation de coaching ou tutorat individuel, ...
- Diffusion et partage de la connaissance formalisée : les bases de connaissances formalisées sont retraitées, mémorisées et actualisées pour être restituées en cas de besoin sous une forme exploitable et opérationnelle et diffusées à travers le système d'information. En effet, le développement d'un système de management des connaissances est fortement accompagné par un développement du système d'information (Bergeron, 2003, p.180), au risque, parfois, de les confondre. Cela dit, le système d'information reste avant tout un support incontournable du processus de management des connaissances, puisqu'il permet de prendre en compte les connaissances dont dispose l'organisation. Néanmoins, il reste un quota de connaissances qui n'est pas encore identifié et qui nécessitera des étapes supplémentaires pour sa détection et sa codification, à l'exemple de la capitalisation de l'expérience, des séances de travail collaboratif et de réflexion collective (Dalkir, 2005 p.78-79).
- Valorisation de la connaissance par les utilisateurs : à travers le retour d'expérience qui enrichit les savoir-faire, l'élargissement des bases de connaissances collectives, l'appréciation de la cartographie des compétences, la maîtrise des coûts, l'intégration culturelle, ...

La démarche knowledge management est une démarche participative qui repose sur les *knowledge workers*³, c'est-à-dire les personnes disposant de connaissances théoriques et d'apprentissage considérables grâce à leur savoir et leur expérience (Drucker et Maciariello, 2008, p.37-38). Le concept de "knowledge workers", comme le précise Plane (2003, p.108-109), a été vulgarisé par Drucker en 1999 lors de la publication de son article intitulé : Knowledge Worker Productivity : The Biggest Challenge, dans lequel il précise que les travailleurs hautement qualifiés sont des facteurs clés de succès que les entreprises devront entretenir et développer. D'autres acteurs interviennent dans le processus de management des connaissances, à l'exemple des dirigeants qui ont un impact décisif sur la

³ Concept traduit en français par *travailleurs du savoir*.

réussite de la mise en place de celui-ci et ce, en accordant à leur patrimoine de connaissances une place privilégiée lors de la formulation de leur vision stratégique (Ermine, 2007, p.23). Brillman et Hérard (2006, p.515), quant à eux, soulignent le rôle important du middle-management⁴ qu'ils assimilent à "*un pont reliant les rêves de la haute hiérarchie et les concepts utilisables dans la réalité quotidienne et compréhensibles par les opérateurs*". En plus de leurs connaissances du niveau opérationnel, les cadres intermédiaires ont également accès à des connaissances du niveau stratégique, ce qui leur permet d'agir en tant que "*médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes*" (Guilmot & Vas, 2011, p.4).

Les acteurs de la connaissance ne sont pas composés exclusivement des membres internes de l'organisation, mais ils incluent également les partenaires externes à l'organisation. Dans ce sens, Duzert (2007, p.155) souligne que l'originalité de l'apport du management des connaissances pour la performance globale de l'entreprise réside dans le fait qu'il associe les collaborateurs (les clients, les fournisseurs, sous-traitants, ...) de l'entreprise à la détermination de ses savoirs-clés.

Toutefois, la réussite de l'approche par le management des connaissances est conditionnée par certains éléments. Nous recensons ceux cités par Plane (2003, p.109-110) et qui sont :

- L'implication de chaque personne dans la réflexion dans les actions, la diffusion des connaissances et la formalisation des connaissances tacites.
- La prise de conscience des acteurs des problèmes et des enjeux auxquels il est confronté, une condition pour qu'il puisse utiliser ses connaissances afin d'aboutir à des perspectives majeures ayant des retombées sur toute l'organisation.
- L'effort de connaissance accompli par les groupes de travail, autrement dit l'encouragement de la génération des connaissances collectives qui accroît l'efficacité productive et commerciale. Lorsque les groupes de travail s'engagent dans un effort de rappel collaboratif, ils font appel aux connaissances encodées dans la mémoire collective. Roedeger et al. (2008, p.22-23) définissent cette dernière comme un processus faisant référence à un souvenir socialement encadré, à une représentation du passé partagée par les membres de l'organisation.
- Résolution des problèmes par groupe à partir des équipes de travail (les inciter aux efforts d'introspection).
- Favorisation des logiques d'expérimentation visant à lancer des expériences pilotes et projets innovants.
- Conduire les acteurs à tirer des leçons de leurs expériences (les inciter aux efforts de conceptualisation).

La mise en place du management des connaissances n'est pas exempt de barrières qui risqueraient d'entraver son bon déroulement. Parmi ces freins, Prax (2003, p.29) cite la faible compréhension des concepts et bénéfices du management des connaissances par les

⁴ Désignation anglaise de *cadre intermédiaire* ou de *manager intermédiaire*

acteurs de l'organisation, le manque de temps, une communication insuffisante, le manque de soutien de la direction générale, la difficulté de changer la culture de l'entreprise, l'incapacité de mesurer les retours sur investissements, les utilisateurs démotivés, les problèmes techniques, ...

4. Apprentissage organisationnel par la connaissance

La réussite du balancement à une économie basée sur les connaissances "*ne peut se concevoir sans un apprentissage collectif*" (Büch, 2003, p. 15). Pour Plane (2003, p.109), la logique de diffusion de la connaissance est une logique d'apprentissage. De son côté, Lam (2002, p.78), en s'appuyant sur les travaux de Polanyi (1962), estime que la capacité d'une organisation à apprendre et à innover dépendrait de sa capacité à mobiliser des connaissances implicites et à favoriser leur combinaison avec les connaissances explicites.

Le concept d'apprentissage organisationnel est apparu comme un sujet d'intérêt dans les années 60, mais ce n'est que dans les années 90 qu'il a bénéficié d'un regain d'intérêt (Kirwan, 2013, p. 69). Il était uniquement appliqué à l'individu (apprentissage individuel). Ce sont Simon, Cyert et March (in Plane, 2003, p. 81-82) qui ont suggéré la transposition de cette notion aux organisations en posant les fondements de la théorie comportementale de la firme, ouvrant la voie à de nombreux travaux et à un renouveau de la recherche dans ce domaine. Ils aboutissent à l'hypothèse que le comportement des agents est fondé sur des routines, c'est ce qui donne à l'action son caractère extrêmement dépendant du passé et de l'expérience, mais permet de faire face à l'incertitude. Pour eux, l'organisation divise le processus de décision entre plusieurs agents. Ce fractionnement de la prise de décision limite le risque d'erreur et peut aider à sa correction.

Le nombre des recherches dédiées à l'apprentissage organisationnel s'est considérablement intensifié au cours des dernières années ce qui a permis l'évolution du concept et ce, à partir d'un certain nombre de points de vue différents. Les recherches d'Argyris et Schon insistent sur le fait que ce sont les organisations qui développent leur capacité à apprendre qui sont les plus efficaces (Plane, 2003 p.45). « *L'apprentissage organisationnel représente un concept d'action. Apprendre n'est pas seulement avoir une nouvelle intuition ou une idée neuve. Nous apprenons dans l'action. Nous apprenons quand nous détectons et corrigeons une erreur* » (Argyris, 2003, p. 17). L'apprentissage organisationnel implique la détection et la correction des erreurs. Sur cette base, Argyris et Schon (1978, p.2-3) distinguent deux types d'apprentissage : un apprentissage simple boucle lorsque la détection et la correction des erreurs permet à l'organisation de poursuivre ses politiques actuelles, et un apprentissage double boucle lorsque la détection et la correction des erreurs implique la modification de la structure de l'organisation, de ses normes, ses politiques et ses objectifs. Néanmoins, ces deux auteurs soulignent que pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, les efforts de correction des erreurs devraient être capitalisés dans la mémoire organisationnelle. Sans cet encodage, l'organisation n'apprendrait pas ce que les individus auraient appris et assimilé (Argyris et Schon, 1978, p.19).

Selon Garvin et al. (2008, p.2), l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui le seul avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Ils estiment que les entreprises devraient envisager sérieusement de devenir des organisations apprenantes en se dotant de personnes capables de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances. Pour Leroy (2000, p.35), l'apprentissage est compris d'une part comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement ou comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger le comportement de l'entreprise et d'autre part, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation. L'auteur met l'accent sur l'apprentissage organisationnel en tant que processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction, socialisation, et mémorisation).

Foray (2009, p.43) présente l'apprentissage par la pratique comme un mode de production de connaissances surtout lors de la rencontre de problèmes à l'issue des activités opérationnelles. Cet auteur fait remarquer que l'apprentissage est source d'améliorations de productivité, quoique faibles individuellement, mais significatives lorsqu'elles sont cumulées. Duizabo et Guillaume (1997, p.24) expliquent comment le processus du management des connaissances avec ses différentes phases accompagne le processus de l'apprentissage organisationnel. En effet, la phase de création de connaissances améliore et alimente le processus d'apprentissage en nouvelles connaissances. La phase de capitalisation assure la sauvegarde des acquis ce qui épargne au processus d'apprentissage le retour à zéro notamment à travers les efforts de mémorisation. Enfin, la phase de transfert des connaissances accompagne l'évolution du processus d'apprentissage à travers le partage de ses étapes principales, ses méthodes, ses indicateurs,...

5. Le management des connaissances au sein de quelques PME de la région de Bejaia

L'entreprise algérienne n'est pas épargnée par le défi de faire face à une économie de savoir. De cette réalité, la valorisation du capital humain en tant que variable conditionnelle du processus de génération et/ou d'acquisition de la connaissance, devient de plus en plus indispensable.

L'objectif de notre enquête a été en outre de dresser un état des lieux de la gestion des connaissances adoptée par des entreprises de la région de Bejaia. Nous avons opté pour une approche quantitative traduite par un questionnaire en tant qu'instrument de mesure. Ce type de recherche permet de produire des données dont l'analyse nous a servi à atteindre notre objectif qui s'est axé sur le degré d'utilisation et de capitalisation de la connaissance acquise des compétences des employés.

Notre échantillon⁵, constitué de 59 PME⁶ (petites et moyennes entreprises), est dominé à 93,2% du secteur privé contre uniquement 6,8% d'entreprises issues du secteur

⁵Données traitées avec le logiciel Sphinx plus 2 et le tableur Excel. Le taux de remplissage global étant de 87% sur l'ensemble des questionnaires récupérés.

publique. De la typologie des entreprises enquêtées selon la classification des PME en Algérie⁷, nous constatons que 37,3% des PME composant notre échantillon sont de très petites entreprises (TPE), 28,8% sont des petites entreprises (PE) et enfin 33,9% sont des moyennes entreprises (ME). Rappelons que les TPE constituent 95% du tissu des PME de la région de Bejaia⁸. Les PME enquêtées sont situées dans différentes communes : Bejaia (36 PME), Akbou (13 PME), El-kseur (6 PME) et Oued Ghir (2 PME), Sidi Aich (1 PME) et Tala Hamza (1 PME).

La répartition par forme juridique indique que 50,8 % des PME questionnées sont de type SARL (sociétés à responsabilité limitée). Les SPA (sociétés par action) viennent en deuxième place avec 15,3%. Ensuite, les EURL (entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée) et les entreprises individuelles qui sont à égalité avec 13,6%. Les SNC (sociétés en nom collectif) sont en dernière position avec 6,8%. Notre échantillon abrite des entreprises de trois secteurs différents. La plus grande fréquence revient au secteur de l'industrie avec un taux de 55,9%, suivi du secteur des services (35,6%) et enfin le secteur du bâtiment BTPH avec 8,5%.

Sur le plan de la répartition par catégories d'âge des PME enquêtées, les proportions d'âge sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau (1) : Répartition par âge des PME enquêtées

Catégorie d'âge	Nombre de PME	%
Plus de 25 ans	9	15,3%
De 15 à 25 ans	14	23,7%
De 5 à 15 ans	23	39,0%
Moins de 5 ans	13	22,0%
Total	59	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

De l'observation du tableau ci-dessus, nous remarquons que les entreprises âgées entre 5 et 15 ans dépassent sensiblement les autres tranches d'âge avec un taux de 39% du total des PME enquêtées. La limite inférieure, soit le taux des 15,3%, représente les PME ayant plus de 25 années d'existence.

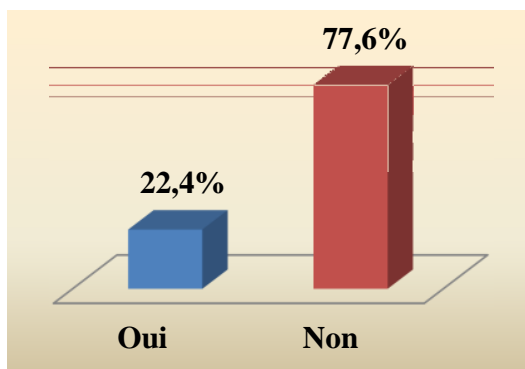
La gestion des compétences et la formation continue du personnel génèrent des connaissances qui sont à la base même de l'apprentissage organisationnel. Pour assurer la conservation et la transmission de ces connaissances dans le temps, elles sont mémorisées dans l'entreprise sous forme de routines qui seront mises en œuvre de façon répétée jour après jour et même améliorées par l'apprentissage continu (Feldman & Pentland, 2003, p. 98). Afin de faciliter l'étape de mémorisation, une partie de la connaissance est formalisée pour être ensuite partagée au sein de l'organisation.

⁶ Le nombre des entreprises visées a été tributaire de la bonne volonté et de la disponibilité de leurs responsables.

⁷ Journal officiel de la république algérienne n°77. Loi n°01-18 du 12/12/2001 portant sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E). https://www.joradp.dz/JO2000/2001/077/F_Pag.htm

⁸ Suivant les données de la direction des PME/PMI de la wilaya de Bejaia. 2014.

De ce fait, nous nous sommes demandé si les PME de la wilaya de Bejaia veillaient à l'éventuelle instauration d'une culture de routinisation à travers la formalisation des connaissances. Pour cela, nous avons posé la question fermée suivante : « les employés décrivent-ils par écrit leur manière de travailler et de résoudre les problèmes rencontrés sous forme de procédures, de manuels d'instructions, de méthodes de travail ou de modes d'emploi. Les réponses recueillies sont synthétisées dans la figure suivante.



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Figure (1) : Formalisation des savoirs d'actions dans les PME enquêtées

Nous constatons que 77% des PME enquêtées, soit 45 PME, ne mettent pas en place un système de codification d'une partie de la connaissance contre uniquement 22% d'entre elles qui affirment le contraire. Cela aurait pu aider les PME à partager les connaissances acquises et à trouver aisément des méthodes de résolution de problèmes.

Néanmoins, d'autres moyens sont offerts à la PME afin qu'elle parvienne à élaborer de nouvelles solutions avec un portefeuille d'idées. Parmi ces moyens se trouve la capitalisation de l'expérience. En effet, le partage de l'expérience est considéré comme étant une formation en elle-même puisque cela permet de former le personnel à être autonome et à privilégier l'apprentissage collectif (Karolewicz, 2000, p. 172). Cela permet également aux individus de ne pas systématiquement repartir de zéro en plus du fait que la capitalisation de l'expérience permet de meilleures productions et des prédispositions aux apprentissages (Autissier, Bensebaa, & Boudier, 2010, p. 364). Pour ces raisons, nous nous sommes penchés sur le processus de mémorisation de l'expérience au sein des PME de la wilaya de Bejaia. Les données recueillies sont assez révélatrices.

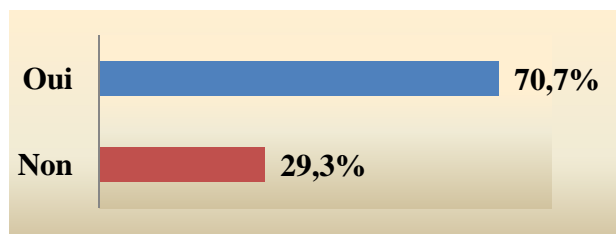
Tableau (2) : Mémorisation de l'expérience au sein des PME enquêtées

	Nb.	% cit.
Oui	42	73,7%
Non	15	26,3%
Total	57	100,0%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous déduisons que 73,7% du total des PME étudiées veillent à mémoriser l'expérience des salariés avant leur départ en retraite, contre 26,3% ayant répondu le contraire. Cette constatation met en évidence que la PME de la région de Bejaia mène une politique de gestion tournée vers la réutilisation des expériences. Notons que le processus de capitalisation des connaissances acquises de l'expérience est un processus collectif et social qui est stimulé et alimenté par le contact entre les individus, leurs interactions, les reproductions des actions des uns et des autres et leurs échanges formels et informels (Bouvier, 2009, p. 55).

L'enjeu d'optimisation des processus de transfert du savoir et savoir-faire est essentiel et conduit généralement à un travail d'identification des compétences critiques, celles que l'entreprise cherche à préserver. Ce processus de transmission peut être stimulé par la direction (le dirigeant, le propriétaire). Il est donc important que celle-ci veille à accélérer le processus d'acquisition et de transfert des connaissances. Nous avons voulu savoir si, dans les PME de la région de Bejaia, on procédait à la circulation de documents pouvant aider les salariés au bon fonctionnement de leurs tâches.



Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Figure (2) : Circulation de documents au sein des PME enquêtées

Sur les 58 PME ayant répondu à cet axe, nous constatons que 70,7% d'entre elles affirment procéder à la circulation de documents pouvant aider les employés dans l'exercice de leurs fonctions contre 29,3% ayant répondu négativement. Rappelons que la connaissance met en œuvre un processus humain de transformation d'informations brutes afin de leur donner un sens et qu'à son tour, elle peut être combinée à d'autres connaissances afin de déduire une nouvelle connaissance et ainsi de suite. Rappelons que la diffusion des connaissances est vitale pour les organisations car elle permet de la création de nouvelles connaissances mais aussi c'est un signe révélateur de l'atmosphère des interactions sociales au sein des organisations (Gourova, 2010, p. 642). Elle peut être assurée par les technologies d'information et de communication à l'exemple du travail collaboratif, des systèmes d'information, des outils Web 2.0, des réseaux sociaux,....

6. Conclusion

L'inexistence de méthodes formalisées de capitalisation du savoir et de transmission des connaissances caractérisent les PME enquêtées de la wilaya de Bejaia. Néanmoins, à travers l'analyse des données issues du dépouillement des questionnaires, nous constatons que ces PME privilégient des moyens de transmission des connaissances à travers des canaux rarement formalisés, à l'exemple de la transmission par explicitation (à l'aide des

tuteurs) comme c'est le cas lors du recrutement des nouveaux employés, du transfert des savoir-faire de l'expérience surtout avant le départ de l'employé expérimenté et de la circulation des documents qui stimulent la confrontation des connaissances et l'apprentissage.

L'effort de mémorisation des connaissances acquises est un levier d'apprentissage organisationnel. Afin de faciliter la capitalisation des connaissances au sein des PME de la wilaya de Bejaia, un effort de sensibilisation doit être fourni. A cet effet, la direction devrait être en mesure de favoriser une culture de partage et de travail collaboratif, même si cela reviendrait à opter pour de nouvelles pratiques managériales.

Le management des connaissances au sein des organisations représente un enjeu majeur car la connaissance est plus que jamais "*un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité, un facteur clé de succès apportant un avantage concurrentiel décisif*" (Ermine, 2007, p. 23). C'est un processus dynamique, forgé par les interactions sociales des acteurs qui par leur pratique et leurs efforts en termes de réflexivité sur l'action contribuent à la capitalisation des connaissances.

Néanmoins, la réussite du management des connaissances ne se résume pas en l'alimentation du stock des connaissances, mais plutôt par l'appropriation des connaissances par les acteurs (les utilisateurs). Pour cela et afin d'éviter leur thésaurisation, les bases de connaissances une fois établies devraient être facilement consultables par les utilisateurs afin qu'ils puissent y faire appel dans l'exercice de leur fonction ou lors de leur confrontation à des situations problématiques.

La mise en place d'un processus du management des connaissances reviendrait à envisager une mise en place d'un processus d'apprentissage et de mémorisation (Robert, 2004, p. 2). Comme le précise Foray (2009), dans une économie de la connaissance, l'apprentissage est non seulement indispensable mais aussi, il doit être continu et ce afin de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement notamment celles relatives la maîtrise des nouveaux savoirs liés aux technologies d'information et de communication, "*l'homme ne se repose jamais sur la connaissance qu'il vient de maîtriser car les prochains changements sont déjà là*" (Enos (1996) in Foray, 2009, p. 35). Le travail collectif revêt alors toute son importance dans l'alimentation et le renouvellement du capital des connaissances acquises car en œuvrant en groupe, les équipes de travail développent des pratiques collectives issues de la confrontation de leurs compétences, leurs visions et des échanges communicationnels entre eux. Ils expérimentent ensemble, discutent les résultats de leurs actions et acquièrent de la connaissance qu'ils peuvent reproduire à tout moment et à n'importe quelle situation similaire (Balogh, 2016, p. 6-7).

Références

- Argyris, C. (2003). *Savoir pour agir : Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Edition Dunod, Paris-France.
- Argyris C., Schon D-A. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. USA.

- Autissier, D., Bensebaa, B., & Boudier, B. (2010). *L'Atlas du management : L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, 2010-2011*, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris-France.
- Balogh, A. (2016). *Chapter 1 : Knowledge Management and Its Approaches : Basics of Developing Company Knowledge Management Systems*. 1-24, in A. Bencisk (2016), *Knowledge Management Initiatives and Strategies in Small and Medium Enterprises*, IGI Global. USA.
Consulté le 14/01/19 à l'adresse :
<https://books.google.dz/books?id=eKYoDQAAQBAJ&lpg=PA6&dq=Probst%2C%20Raub%20et%20Romhardt%2C%202000&hl=fr&pg=PA6#v=onepage&q=Probst,%20Raub%20et%20Romhardt,%202000&f=false>
- Bārao, A., De Vasconcelos, J. B., Rocha, Á., & Pereira, R. (2017). « A knowledge management approach to capture organizational learning networks ». *International Journal of Information Management*, Vol 37, n°6, 735-740.
- Bergeron B. (2003), *Essentials of knowledge management*, Edition John Wiley & Sons, USA
- Bouchez, J.-P. (2016). *Chapitre 1 : Le savoir, ses concepts, ses enjeux et sa dynamique*, 15-31, in *Méthodes & Recherches. L'entreprise à l'ère du digital : Les nouvelles pratiques collaboratives*, Edition De Boeck Supérieur. Paris-France.
- Bouvier, A. (2009). *Management et sciences cognitives (4ème éd.)*, Edition Presses universitaires de France, Paris-France.
- Brillman, J., & Herard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial (6ème éd.)*, Edition d'Organisation, Paris-France.
- Bück, J.-Y. (2003). *Le management des connaissances et des compétences en pratique (2ème éd.)*, Edition d'Organisation, Paris-France.
- Dalkir, K. (2005), *Knowledge management in theory and practice*, Edition Elsevier, USA.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management (Revised edition)*, Edition Haper Collins Publisher, New York-USA.
- Duzert, A. (2007), *Chapitre 6 : Comment évaluer la performance du knowledge management? In Collection technique et scientifique des télécommunications*, 147 - 163, in *Management des connaissances en entreprise (2ème éd.)*, GET et LAVOISIER, Paris-France.
- Duizabo, S., & Guillaume, N. (1997). « Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises (No Cahier n°252; p. 34) ». *Centre de recherche DMSP (Dauphine Marketing Stratégie Prospective)*, Paris-France.
- Ermine, J. (2007), *Chapitre 1 : Introduction au knowledge management. In Collection technique et scientifique des télécommunications*, 23-45, in *Management des connaissances des entreprises (2ème éd.)*, Editions GET et Lavoisier, Paris-France.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, Vol 48, n° 1, 94 - 118.
- Foray, D. (2009), *L'économie de la connaissance, édition revue et corrigée*. Edition La Découverte, Paris-France.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008), « Is Yours a Learning Organization? » *Harvard Business Review*, Vol 86, n°3, 1 - 10.
- Gourova, E. (2010), *Knowledge management strategy for Small and Medium Enterprises*, Proceedings of the International Conference on Applied Computer Science, Malta, 15-17 September 2010, 639-648.
- Guilmot, N., & Vas, A. (2011), «Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel», *Working paper n°6*, Louvain School of Management, Belgique, 1-19.
- Haasis, H. D., & Tchiendji, M. M. P. (2012), *Gestion de la production et de la logistique*, Ed. Publibook, Paris-France, Consulté le 13/02/19 à l'adresse
https://books.google.dz/books?id=Ea0_SYbGubEC&pg=PA381&lpg=PA381&dq=le+mod%C3%A9le+de+connaissance+de+romhart&source=bl&ots=Xcq4wbT2sZ&sig=mP9omAxGgUwWRr_tkjs

- masrgVpg&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiW7vn0yuDeAhVrIsKHddCDmsQ6AEwBXoECAIQAQ#v=onepage&q=le%20mod%C3%A9le%20de%20connaissance%20de%20romhart&f=false.
- Karolewicz, F. (2000), *L'expérience, un potentiel pour apprendre*, Edition L'Harmattan, Paris-France.
 - Kirwan, C. (2013). *Chapter 5 : The learning organization. In Making Sense of Organizational Learning : Putting theory into practice (p. 69-81)*, in *Making sense of organizational learning : from theory into practice*, Edition Gower, New York-USA.
 - Lalouette, C. (2013), *Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : État de l'art et illustration dans l'aéronautique*, édition FONSCI, Toulouse-France.
 - Lam, A. (2002), « Modèles nationaux ou régionaux d'apprentissage et d'innovation propres à l'économie de la connaissance ». *ERES/ Revue internationale des sciences sociales*, Vol 1, n°171, 75-93.
 - Lam, A. (2004), « Organizational Innovation », *Working paper*, n°1, p. 1-44, consulté le 25/01/19 à l'adresse Brunel University website : https://mpr.aub.uni-muenchen.de/11539/1/MPPRA_paper_11539.pdf
 - Leroy, F. (2000), *Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion*, HEC Paris, Paris-France.
 - Machlup, F., Zeitlin, E., Mayere, A., & Salaun, J.-M. (1993), « Economie des connaissances et de l'information », *Réseaux*, Vol 11, n°58, 109-129.
 - Nonaka, I. (1999), *L'entreprise créatrice de savoir*, 35 - 64, in *Le knowledge management*, Harvard Business Review, Édition d'organisation, Paris-France.
 - Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997), *Chapter 6 : A New Organizational Structure*, 99-133, in *Knowledge in organisations*, Prusak L. (Éd.), Edition Butterworth-Heinemann, Newton, USA.
 - Plane, J.-M. (2003), *Théorie des organisations (2ème éd.)*, Edition Dunod, Paris-France.
 - Polanyi, M. (2009), *The tacit dimension/Michael Polanyi (1966) : with a new foreword by Amartya Sen*, The University of Chicago Press, Chicago-USA.
 - Prax, J.-Y. (1998), « Le management des connaissances : Des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », *Presses universitaires de Bordeaux*, Vol 13, p. 1-18.
 - Prax, J.-Y. (2003), *Le manuel du knowledge management, une approche de 2^{ème} génération*, Edition Dunod, Paris-France.
 - Robert, J. (2004), « Le management des connaissances : Une révolution pour la GRH ? », *Personnel & Gestion*, Vol 10, n°5.
 - Roediger H-L., Zaromb F-M., Goode M-K. (2008), *A typology of memory terms.*, 11-24, in *Learning and memory : a comprehensive reference*, Menzel R. and Byrne J-H., Elsevier, Massachusetts-USA.
 - Von Krogh, G., & Roos, J. (1996), *Managing knowledge : Perspectives on cooperation and competition (1ère éd.)*, Edition SAGE Publications, Cambridge-UK.