

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales
Option : Management et entrepreneuriat**

THEME :

**L'impact de la gestion des
connaissances sur la culture
organisationnelle**

Etude de cas : Géant

Présenté par :

Melle. SAADOUDI Warda

Encadreur:

Mme. ACILA Nabila

**Maitre de conférences « A »
à EHEC**

9^{ème} Promotion

Juin 2022

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

THEME :

**L'impact de la gestion des
connaissances sur la culture
organisationnelle**

Etude de cas : Géant

Présenté par :

Melle. SAADOUDI Warda

Encadreur:

Mme. ACILA Nabila

**Maitre de conférences « A »
à EHEC**

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Remerciement

Je remercie Allah de nous avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Les plus profonds remerciements sont adressés à mes parents, qui m'ont énormément soutenu durant nos études.

Je tiens également à remercier tous les cadres de SARL GEANT Electronics

Mes remerciements les plus sincères s'adressent particulièrement à :

Monsieur BELAYALI ISHAK, le chef service de la formation continu de l'entreprise GEANT pour la confiance qu'il a su placer en moi, en m'accordant un stage au sein de l'entreprise

Madame ACILA Nabila, mon encadreur pour son judicieux conseil et sa disponibilité et recommandations.

Monsieur SELHADJE Amine, mon maitre de stage, directeur de service QHSE chez l'entreprise GEANT, pour sa confiance et ses connaissances qu'il a su partager avec moi.

Mes sincères remerciements à l'ensemble des enseignants de l'EHEC à qui je témoigne ma gratitude pour le savoir qu'ils partagent et pour m'avoir guidé durant le cursus universitaire.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce Travail de recherche

ملخص:

الهدف من دراستنا هو إلقاء الضوء على تأثير إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة Géant وذلك بالاعتماد على دراسة كمية من أجل استخلاص النتائج النهائية. استنتجنا في الأخير أن الاعتراف بالمعرفة، استغلالها وإدارتها هي المسارات الإدارية المركزية في الحياة التنظيمية للمنظمة ويساعد تطبيقها على تحسين العمليات التي تؤدي إلى ثقافة مواتية لأهداف المؤسسة، وتعد إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وأخيراً اقترحنا أنه على Géant أن تولي أهمية أكبر لإدارة المعرفة نظراً لتأثيرها الكبير على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية.

Résumé :

L'objet de notre étude est de mettre la lumière sur l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle au sein de l'entreprise Géant, à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude quantitative.

A cet affect, nous avons confirmé que la reconnaissance, l'exploitation et la gestion de la connaissance sont les pistes managériales centrales dans la vie organisationnelle de l'entreprise. L'implantation d'une gestion des connaissances permet d'améliorer les processus menant à une culture propice, et la gestion des connaissances est une partie intégrante de la culture de l'entreprise, et enfin on a suggéré que Géant doit donner plus d'importance à la gestion des connaissances vu son grand impact sur la culture organisationnelle.

Mots-clés : La gestion des connaissances, la culture organisationnelle.

Abstract:

The purpose of our study is to shed light on the impact of knowledge management on the organizational culture within the Géant Company, through the exploitation of the results drawn from a quantitative study.

At the end, we have confirmed that the recognition, exploitation and management of knowledge are the central managerial tracks in the organizational life of the company. The implementation of knowledge management helps to improve the process leading to a favorable culture; knowledge management is an integral part of the company culture, and finally, we suggest that Géant must give more importance to knowledge management cause of its great impact on the organizational culture.

Keywords: Knowledge management, organizational culture

Table des figures :

Figure	Titre	Page
Chapitre 1		
Figure 1-1	Model de circulation de l'information de A à B	4
Figure 1-2	Les définitions du knowledge management	6
Figure 1-3	Les quatre modes de transfert de la connaissance dans le model de Nonaka et Takeuchi	10
Chapitre 2		
Figure 2-1	Les niveaux de la culture organisationnelle	57
Chapitre 3		
Figure 3-1	Question 1	60
Figure 3-2	Question 2	60
Figure 3-3	Question 3	61
Figure 3-4	Question 4	62
Figure 3-5	Question 5	63
Figure 3-6	Question 6	63
Figure 3-7	Question 7	64
Figure 3-8	Question 8	64
Figure 3-9	Question 9	65
Figure 3-10	Question 10	66
Figure 3-11	Question 11	66
Figure 3-12	Question 12	67
Figure 3-13	Question 13	68
Figure 3-14	Question 14	68
Figure 3-15	Question 15	69
Figure 3-16	Question 16	70
Figure 3-17	Question 17	70

Figure 3-18	Question 18	71
Figure 3-19	Question 19	72
Figure 3-20	Question 20	72
Figure 3-21	Question 21	73
Figure 3-22	Question 22	73
Figure 3-23	Question 23	74
Figure 3-24	Question 24	75
Figure 3-25	Question 25	75

List des tableaux :

Tableau	Titre	Page
Tableau 1	Les composantes de la culture organisationnelle	44
Tableau 2	l'Analyse SWOT	56

Liste des Annexes :

Annexe	Titre	Page
Annexe 1	Questionnaire	88

Sommaire :

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances	1
Introduction générale :.....	II
Section 1 : Boîte à outils pour le knowledge management.....	2
Section 2 : Genèse et avènement du knowledge management.....	13
Section 3 : La démarche KM	22
Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle.....	35
Section 1 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux.....	36
Section 2 : les éléments essentiel de la culture organisationnelle.....	52
Chapitre 3 : Architecture et évaluation empirique des résultats.....	64
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	65
Section 2 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche.....	71

Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours, les entreprises cherchent à tout prix à conserver leur avantage concurrentiel. C'est pourquoi elles sont de plus en plus intéressées par la notion de management des connaissances.

En effet, les connaissances constituent, aujourd'hui, un atout majeur devant être géré de manière efficiente. C'est une des raisons qui suscitent leur intérêt dans la mise en place d'un processus de management des connaissances.

Les démarches de gestion des connaissances (Knowledge Management) se sont développées au sein des organisations, pour identifier, préserver, et capitaliser leur patrimoine de connaissances.

Le concept de « culture organisationnelle », objet d'attention croissant dans des milieux divers, intéresse les théoriciens de l'organisation depuis quelques années déjà. Elle constitue un axe sur lequel repose la réalisation des objectifs de l'entreprise particulièrement la réalisation des projets visés par les dirigeants.

La réussite d'une démarche de gestion des connaissances pose un certain nombre de défis qui sont liés à « l'individu, à la culture organisationnelle, au contenu, au processus et à la technologie ». Parmi ces éléments déterminants, nous allons focaliser notre étude sur la culture organisationnelle.

Du à l'importance de ces deux concepts en management et aux avantages qu'ils présentent aux entreprises surtout à l'heure actuelle avec l'évolution de l'environnement concurrentiel ce travail est l'opportunité de pouvoir approfondir la connaissance sur ces 2 concepts et de s'interroger sur le lien qui les unit dans un contexte algérien plus précisément dans le cas de l'entreprise Géant : une marque algérienne reconnue pour la qualité de ses produits.

C'est pourquoi nous avons décidé de mener des recherches, dans le cadre de notre mémoire, sur le thème suivant : l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but de comprendre les liens qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, la gestion des connaissances et la culture organisationnelle.

Nous choisissons d'étudier cet impact au niveau de l'entreprise Sarl Lotfi Electronics Géant

Par conséquent, nous essaierons de répondre à la problématique suivante : «**Comment la gestion des connaissances peut-elle influencer la culture organisationnelle ?** »

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir :

- 1) Qu'elle est la relation entre la gestion des connaissances et la culture de l'entreprise ?
- 2) Comment contribue la gestion des connaissances à la construction d'une culture favorable ?
- 3) Quels sont les pistes managériales pour poser les bases d'une culture idéale pour y greffer une démarche de gestion des connaissances ?

Pour mener à bien ce travail, nous avons posé trois hypothèses qui nous ont permis d'identifier les axes de recherche conservés dans cette étude.

Hypothèse n°01 : La gestion des connaissances est une partie intégrante de la culture de l'entreprise.

Hypothèse n°02 : L'implantation d'une gestion des connaissances permet d'améliorer les processus menant à une culture propice.

Hypothèse n°03 : La reconnaissance, l'exploitation et la gestion de la connaissance sont les pistes managériales centrales dans la vie organisationnelle de l'entreprise.

Afin de vérifier ces hypothèses et de répondre aux questions secondaires, nous avons adopté la méthodologie suivante :

Pour définir le cadre théorique de cette recherche nous avons mené une recherche documentaire, à partir de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées et la consultation des sites internet, etc.

Pour notre étude empirique, nous avons utilisé la technique de questionnaire et de l'entretien, qui nous a permis de collecter des informations auprès de l'entreprise Géant.

Afin d'organiser correctement notre travail, nous le divisons en trois (03) chapitres :

Deux (02) chapitres en théorie et un (01) chapitre en pratique. Le premier chapitre se compose de trois (03) sections, les deux autres se composent de deux (02) sections.

Le premier chapitre donne une vision globale sur la gestion des connaissances, ses outils, ses enjeux, ses objectifs et son processus. Dans le deuxième chapitre, nous avons le consacré pour traiter des notions pertinentes sur la culture organisationnelle, des fonctions, niveaux, dimensions, traits et rôles culturels de celle-ci.

Le troisième chapitre (3) est la question de la conduite des enquêtes de terrain. Nous commençons par l'introduction du lieu de stage, puis la méthodologie de la recherche, et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de cette étude, après la proposition d'une série de recommandations sous forme de conclusions et confirmer ou infirmer notre hypothèses.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

Introduction :

La gestion des connaissances ou le Knowledge management devient depuis quelques années une préoccupation industrielle majeure, que ce soit pour faire face à des pertes de connaissances suite aux départs des personnes, ou pour que les entreprises utilisent mieux les connaissances qu'elles possèdent, ou pour faire face aux nouvelles exigences d'une économie mondialisée, ou encore pour acquérir un nouvel avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu la notion de connaissance et les notions qui ont une relation avec elle, ainsi nous allons décrire ses types et ses caractéristiques, puis dans un second lieu, nous présenterons les définitions des concepts de base pour le KM et enfin, en dernier lieu, nous présenterons ses outils, ses fonctions, ses enjeux et ses objectifs, ainsi que la démarche KM.

Section 01 : Boite à outils pour le knowledge management.

Afin de définir précisément ce que recouvre le Knowledge Management (ou gestion des connaissances), nous devons nous poser la question de ce qu'est une « connaissance » au regard de termes adjacents (donnée, information, savoir, connaissance). Nous pouvons distinguer une gradation entre ces différentes notions, de la donnée à la connaissance.

1.1. Lecture multidimensionnelle sur la gestion des connaissances :

La connaissance est le plus important concept du management émergé dès les trente dernières années. Elle est considérée comme un actif primordial de l'organisation car aujourd'hui la ressource la plus importante pour l'organisation n'est plus la terre, ni le travail ni le capital, c'est la connaissance. Sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeables. Pour relever cette ambiguïté, nous allons d'abord définir les notions : donnée, information, compétence et connaissance.

1.1.1 La donnée :

Selon Prax¹ le pionnier du Knowledge management en France la donnée est un fait discret brut elle résulte d'une observation d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être quantitative ou qualitative. Elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée, et les données peuvent être extraites pour des informations utiles.

Selon Claire BEYOU² « la donnée est un élément de base d'information symbolique ; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement », c'est à dire que sont des ensembles de symboles utilisés pour conserver ou communiquer de l'information l'interprétation de ses symboles produit l'information.

Les données sont des informations non organisées qui peuvent être obtenues directement à partir de sources primaires par le biais de l'équipement ou du personnel de mesure, ou de sources secondaires internes ou externes.

Les données peuvent être collectées à travers des procédures de benchmarking, divers systèmes de suivi, des observatoires économiques et sociaux, des transactions avec les clients et les parties prenantes, des exigences légales et réglementaires, des informations ou un retour d'expérience quotidien.

1.1.2. L'information :

L'information est une donnée ou un ensemble de données qui sont rassemblées afin de construire un message significatif³. On peut dire que la partie information est subjective (celles détenues par les collaborateurs) car elle repose sur une intention. L'information a des expéditeurs et des destinataires, mais aussi des médiums dont la nature est loin d'être neutre. Ensuite, il y a un processus de sélection qui va choisir le sens de l'information dans le bruit qui l'entoure. Par conséquent, l'information a une signification spécifique et consiste en un ensemble de données mises en contexte. La notion d'information a conduit à des évolutions majeures dans le domaine des systèmes d'information et de leurs performances.

¹PRAX (J.Y) : *Le manuel de knowledge management*, édition Dunod, Paris, 2003, p.60

²BEYOU (C) : *Manager les connaissances*, éd LIAISON, Paris, 2003, p.28

³PRAX (J.Y) : Op.cit.p.36

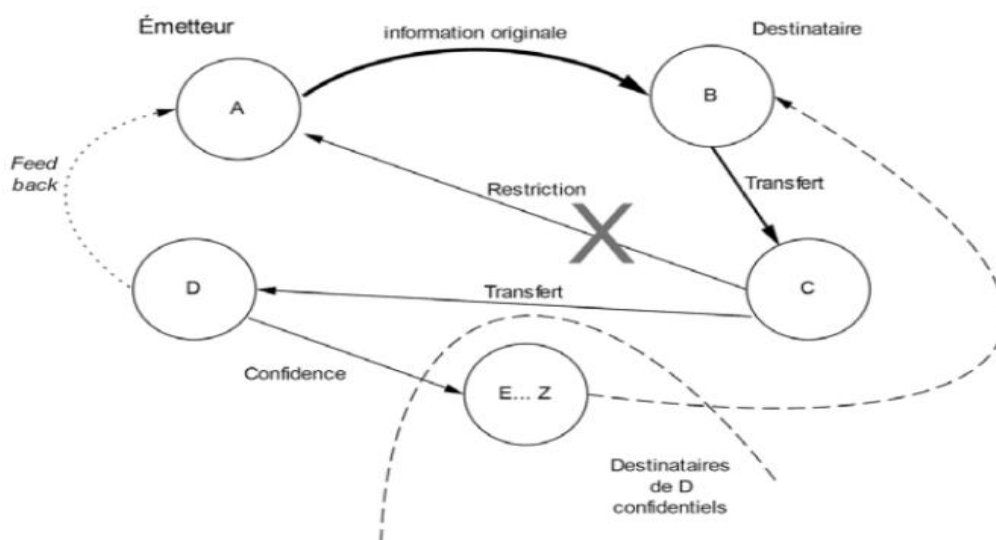
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

Selon Alphonse Carlier¹, l'information correspond à des données de définition pour lesquelles l'émetteur et le récepteur donnent des explications. Il n'y a pas d'information absolue. L'information est définie au sens originel comme renseignement sur quelqu'un ou quelque chose (origine des services de renseignement).

Plus précisément, il regroupe trois domaines : les données, l'information et la connaissance. L'information est un outil de pouvoir dans les situations de conflit, par conséquent, la connaissance est un avantage concurrentiel.

En d'autres termes, la valeur d'une information dépend de la fonction d'utilité qui préside à sa recherche ; mais cette fonction d'utilité dépend aujourd'hui de la combinatoire virtuelle de l'information, que nous ne pouvons connaître a priori.²

Figure 1-1 : model de circulation de l'information de A à B



Source : Alphonse Carlier : Intelligence économique et knowledge management, édition AFNOR, 2012, p.10

¹CARLIER (A) : *Intelligence économique et knowledge management*, édition AFNOR, 2012, p.9

²STORHAYE (P), BOUVARD (P) : *knowledge Management*, éditions EMS, Paris, 2002, p.28

Chaque participant perçoit l'information et la traite avant d'agir. Cette action se traduit essentiellement par la production d'informations ou de documents qui sont interprétés par d'autres participants. Les données de base sur lesquelles se fondent et se produisent les décisions individuelles sont des informations modélisables par des structures symboliques. Chaque participant est censé agir dans une logique raisonnable (accord, retour, transfert, limite, transfert) plutôt que de manière aléatoire. L'information circulant entre les participants constitue un pari de pouvoir, et dans certains cas, interne et/ou externe l'information est un outil de prévision des entreprises et d'évolutions économiques et technologiques.

1.1.3. Le savoir :

La frontière entre les termes « Connaissance » et « Savoir » est peu aisée. Jean-Yves PRAX, dans *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*, définit le savoir comme : « un su, quelque chose d'acquis. Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif ».¹

Ainsi le savoir peut aussi bien faire référence au savoir-faire ou au savoir être des individus. Le premier s'apparente à la notion de compétence, il s'agit de l'expérience, des connaissances pratiques mobilisées pour réaliser une activité. Le second fait référence à un comportement, une conduite ou une habileté appropriée à l'emploi tel que l'initiative, l'esprit critique, l'autonomie... .Donc le savoir devient le moteur de développement de l'entreprise.²

Pour les managers, il n'est pas possible de gérer le savoir car il est directement lié à la représentation mentale que chaque personne associe à l'information et à ses centres intérêt.

Le savoir est invisible, et son extraction, son partage et son utilisation dépendent de la motivation et de la volonté de son propriétaire de fournir les clés pour accéder à sa représentation mentale, unique et irremplaçable.

¹ PRAX (J.Y) : *Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération*, édition Dunod, Paris, 2003, p.64-67.

² PRAX (J.Y) : *Le guide du knowledge management : concepts et pratique du management de la connaissance*, édition Dunod, 2000, p.2

1.1.4. La Connaissance :

La connaissance est le fruit d'une réflexion sur les informations analysées. On peut dire ainsi que la connaissance est une information comprise et obéit à une quête de vérité, d'équilibration avec l'environnement.

La connaissance implique une réappropriation cognitive par l'homme. Prax ¹ cite 3 différences fondamentales avec l'information :

- Il faut une représentation qui fasse sens pour que l'information devienne connaissance.
- Dès lors, l'information subit une série d'interprétations par l'individu "porteur".
- La connaissance est activable selon une intention, un projet, alors que l'information est figée pour mémoire.

La valeur des connaissances est élevée, puisqu'elles permettent la prise de décision. La connaissance permet donc la généralisation des problèmes, alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières.²

Par conséquent, si l'information n'est pas sujette à l'utilisation et à l'application, elle ne sera pas une connaissance. En ce sens, l'information n'est pas suffisante pour être utile, mais elle devrait être utilisée à bon escient.

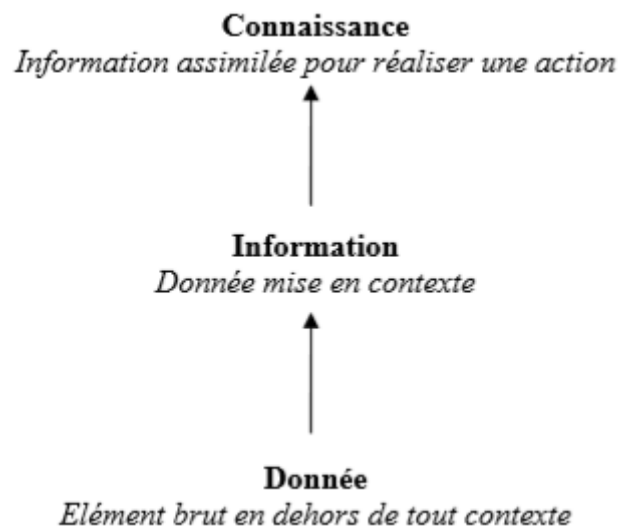
En résumé, voici un schéma réalisé par Gilles BALMISSE³, qui nous permet d'appréhender clairement et simplement ces différentes notions :

¹ Ibid, p.36-37

²CARLIER (A): Op.cit. p.11

³<https://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>, consulté le 01 juin 2022

Figure 1-2: les définitions du knowledge management



Source : <https://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>, consulté le 01 juin

2022

1.1.5. Compétence :

Dans la littérature, la compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée ». ¹ Donc, pour lui être compétent, c'est posséder les bonnes connaissances mais c'est aussi et surtout adopter les bonnes attitudes et mettre en pratique les bonnes aptitudes selon les situations. Dans son ouvrage, Philippe Zarifian définit la compétence comme : « Une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». ²

¹PRAX (J.Y) : *Le guide du knowledge management : concepts et pratique du management de la connaissance* .Op.cit. p.38

² ZARIFIAN (P) : *Objectif compétence*, édition LIAISON, Paris, 2001, p.65

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

8

La compétence est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.¹

G. Hamel et C. K. Prahalad², distinguent les compétences des ressources parce que les compétences ne se dégradent pas avec l'usage, mais se développent avec l'apprentissage. Les agents reçoivent des informations et sont les créateurs de connaissances organisationnelles.

Alors, la compétence est la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour une tâche.

1.2. Caractéristiques et sources des connaissances :

1.2.1. Caractéristiques des connaissances :

Selon BOUCHEZ³, la connaissance a les caractéristiques suivantes :

- Elle est non-rivale : signifie que la connaissance comme un bien non-rival « non-exclusif » est accessible pour tout le monde peut être consommé par plusieurs personnes simultanément, sans entraîner de perte directe (bien qui ne se détruit pas dans l'usage) donc elle n'a pas d'effet sur la quantité disponible de ce bien pour les autres individus.
- Elle est cumulative : la commutativité indique que la connaissance est le facteur principal de la production de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. Ceci signifie que ce que les externalités renforcent, ce n'est pas seulement la jouissance des consommateurs, mais c'est aussi la production de nouvelles connaissances.
- Elle est non excluable : la connaissance est un bien non excluable ou, plus précisément, il est coûteux d'exclure un tiers de l'usage d'une connaissance donc il est difficile à conserver le contrôle complet de la connaissance. Le risque et l'occasion de fuite des connaissances sont nombreux, à titre d'exemple : les départs en retraite, les réductions d'effectifs.

¹ CECILE (D) : *Gestion des compétences et GPEC*, édition Dunod, 2e édition, Paris, 2013, p.10

² HAMEL (G) et PRAHALAD (C.K) : *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990, p.79-91

³ BOUCHEZ (J.P) : *Le ménagement invisible : autour des travailleurs du savoir*, édition Vuibert, Paris, 2008, p.226

1.2.2. Sources de connaissances :

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite). Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types : ¹

- Documenté : comme les bases de données bibliographiques, les rapports de recherche et les informations disponibles sur le web, les périodiques d'une revue spécialisée, un document officiel (loi, décret, règlement, marché public), les travaux statistiques,
- Non documenté : comme l'expérience qui est un enchaînement d'événements que nous acquérons au contact de la réalité, de la vie. La connaissance issue de l'expérience.

1.2. Types et classification des connaissances :

La typologie des connaissances la plus fréquemment citée est celle de Nonaka et Takeuchi basée sur les travaux de Polanyi, qui catégorise les savoirs selon deux dimensions, tacite et explicite. En épistémologie, Nonaka a ajouté une autre classification, appelée ontologie, qui a permis de distinguer les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles.

1.3.1. La connaissance selon la dimension épistémologique :

Les connaissances tacites : il s'agit d'une connaissance personnelle qui est incrustée dans l'expérience individuelle et implique des facteurs intangibles tels que la croyance personnelle, les projets, les compétences, l'intuition... sont des connaissances spécifique au contexte ils

¹ LACHACHI (A) : *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale*, thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010- 2011, p.17.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

10

sont donc difficiles à formaliser à extraire et à diffuser ¹“Nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer” (M. Polanyi)

Comme le précise Nonaka « la connaissance tacite inclut des éléments cognitifs, les schémas, les croyances, les modèles mentaux ... définissant notre vision des choses et des éléments, techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action ».²

Alors, la connaissance tacite se compose en partie de compétences techniques le genre de compétences informelles et difficiles à cerner capturées dans le terme ‘’savoir-faire’’.

En même temps, la connaissance tacite a une dimension cognitive importante. Il se compose de modèles mentaux, de croyances et de perspectives si enracinés que nous les tenons pour acquis et que nous ne peuvent donc pas les articuler facilement.

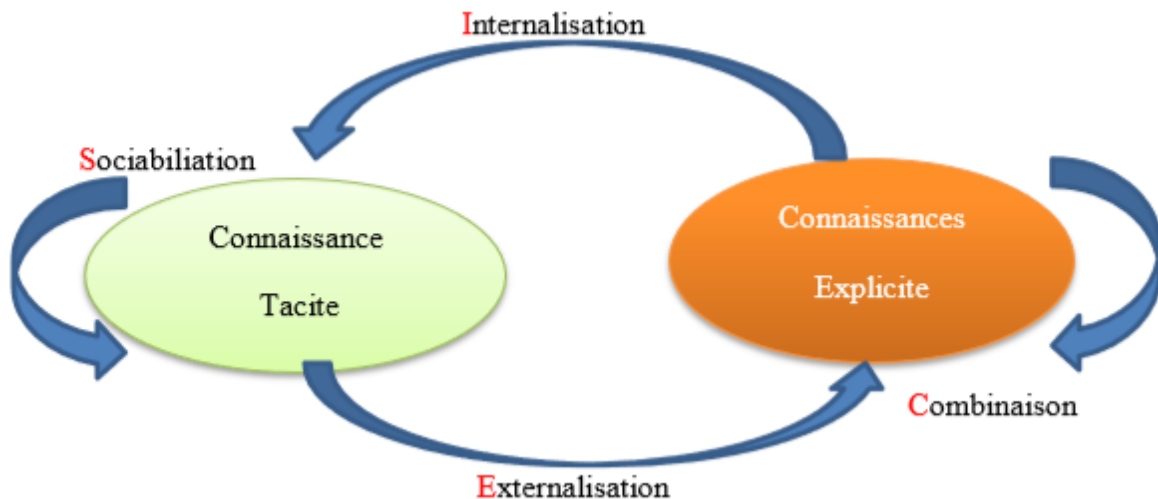
Les connaissances explicites : la connaissance explicite est une connaissance qui peut être facilement articulée, codifiée, stockée et accessible. Il peut être exprimé dans un langage formel et systématique et partagé sous forme de données, de formules scientifiques, de spécifications, de manuels, etc.

Dans leurs travaux, Nonaka et Takeuchi émettent l’hypothèse que la connaissance est créée à partir des interruptions qui peuvent se produire entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ainsi, quatre modes de transfert de connaissances peuvent être identifiés :

¹ NONAKA (I), TAKEUCHI (H): *The Knowledge: Creating Company Create the Dynamics of Innovation*, édition Oxford University Press, New York, (7 September 1995), p.59-60

²Idid. p.61

Figure 1-3: Les quatre modes de transfert de la connaissance dans le model de Nonaka et Takeuchi



Source: (Nonaka& Takeuchi the Knowledge-Creating Company, P. 62.

- ❖ **La socialisation** est le processus de transmission des connaissances tacites, il s'agit de la transmission des modèles mentaux ou des compétences techniques à travers l'interaction des individus au sein d'un groupe. Le transfert des connaissances se fait par l'observation, par l'imitation, par les échanges en communautés de pratique par le partage d'expériences.
- ❖ **L'externalisation** est le processus de transfert de connaissances tacites en connaissances explicites : il désigne l'explicitation, par le discours ou l'écrit des pratiques et des croyances et la documentation des connaissances tacites dans une forme physique lisible.
- ❖ **L'intériorisation** est le processus de transformation des connaissances explicites en connaissances tacites : il prend la forme d'un apprentissage lorsque l'individu comprend les connaissances explicites et les utilise pour élargir et recadrer leur propre connaissance tacite.

- ❖ **La combinaison** est le processus de création de connaissances explicites : en rapprochant des connaissances explicites ou bien des savoirs pour produire d'autres connaissances explicites nouvelles.

1.3.2. La connaissance selon la dimension ontologique :

Nonaka et Takeuchi distinguent les connaissances sur une base ontologique, peuvent avoir une existence à différents niveaux : sur le plan individuel, celui du groupe, de l'organisation ou entre les organisations.¹

. **La connaissance individuelle** : la connaissance individuelle représente l'ensemble des connaissances et savoirs qu'un individu développe par lui-même au sein d'une organisation, cette dernière doit créer un environnement propice à la création et développement de ces connaissances.

. **La connaissance collective** : on entend par connaissance collective l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir être existant dans une organisation, la création de cette connaissance nécessite une interaction entre les connaissances explicites et tacites, cette interaction se fait à travers un contact physique entre les membres comme les actions et les projets communs, un partage de responsabilité...

Des réunions de brainstorming, des visioconférences, intranet seront vraiment efficaces pour l'acquisition de ce savoir.

. **La connaissance organisationnelle** : la connaissance organisationnelle est la connaissance spécifique de l'organisation, provenant soit de son expérience collective, soit de l'expérience individuelle de ses personnes, de façon explicite ou implicite, ces connaissances sont ou peuvent être utilisées pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les exigences relatives aux connaissances organisationnelles ont été introduites comme un moyen de protéger les organisations contre toute perte de connaissances ; par le biais du roulement du personnel ou d'un défaut de capture et de partage d'informations.

Les connaissances organisationnelles peuvent être fondées sur :

¹ NONAKA (I), TAKEUCHI (H): *The Knowledge: Creating Company Create the Dynamics of Innovation*, édition Oxford University Press, New York, (7 September 1995), p.63

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

13

a) Sources internes : propriété intellectuelle, connaissances acquises grâce à l'expérience, leçons tirées des échecs et des projets réussis, saisie et partage des connaissances et de l'expérience non documentées, résultats de l'amélioration des processus.

b) Sources externes : normes, conférences, collecte de connaissances auprès des clients ou des fournisseurs externes.

L'apprentissage et le partage des connaissances dans toute organisation commencent par les individus. Les capacités personnelles, les compétences, les préférences d'apprentissage et de communication ainsi que les habitudes de travail influencent la façon dont un individu s'engage dans son contexte de travail. La culture de travail influence énormément l'efficacité des efforts individuels d'apprentissage et de partage des connaissances, en particulier pour motiver le personnel.

Section 2 : Genèse et avènement du knowledge management :

Après avoir étudié la notion de la connaissance, et comme chaque source, la connaissance doit être gérée, alors dans cette section nous allons traiter le concept « Knowledge management ». Un concept souvent ambigu et perçu de façon incomplète car possédant un grand nombre d'aspects depuis son apparition à nos jours.

2.1. Origine du Knowledge Management :

Gérer les connaissances est une notion qui remonte au temps d'Aristote. En général, le secteur public a adopté le concept à un rythme relativement lent, sauf, bien sûr, en matière de soins de santé et d'éducation. Les grandes sociétés ont fait preuve d'énormément de leadership. Les modèles de knowledge management ont commencé à émerger dans la documentation du milieu à la fin des années 1980 aux Etats Unis «La gestion de connaissance, en tant que discipline réelle, découle de la pensée d'universitaires et de pionniers comme Peter Drucker dans les années 1970, Karl-Erik Sveiby à la fin des années 1980, et Nonaka et Takeuchi dans les années 1990».¹

¹<https://slideplayer.fr/slide/10717464/>, consulté le 05 juin 2022., consulté le 03/06/2022

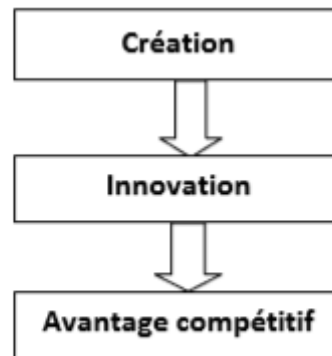
- ❖ Au début des années 1990, le secteur privé, principalement les grandes entreprises, a pris conscience de l'importance des connaissances et d'autres actifs incorporels pour le développement des affaires. Beaucoup d'entre eux ont déjà commencé à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de gestion des connaissances.
- ❖ 1995-2000 : un travail collaboratif, coordination, communication, avec l'utilisation des outils collaboratifs (outils informatiques).
- ❖ Depuis les années 2000 : outils de partage des connaissances, d'apprentissage organisationnel et de formalisation des connaissances (intelligence artificielle) ; la gestion des connaissances intègre de plus en plus des dimensions proactives (interne avec conduite du changement, externe avec l'intelligence économique).
- ❖ Tendence actuelle : le knowledge management se rapproche de plus en plus de la fin d'exploitation, et il se transforme de plus en plus dans l'animation de la communauté et la gestion de contenu. Le KM est une nouvelle forme de management.

2.1.1. De l'ère industrielle à l'ère tertiaire :

Aujourd'hui, la production évolue vers l'immatériel, la capacité de production des sociétés modernes ne repose plus uniquement sur leurs usines ou leurs équipements mais de plus en plus sur leurs capital intellectuel.

Dans une entrevue au Journal Les Affaires du 11 mai 1996, Hubert St-Onge, alors Vice-président et responsable du Centre de leadership de la Banque CIBC, déclarait : «Si l'ère industrielle a célébré la primauté des biens tangibles, l'ère actuelle s'appuie fortement sur le capital intellectuel, et les entreprises qui donneront peu d'importance à cette nouvelle perspective s'exposent simplement au syndrome de la mort subite».

Figure 1-4 : Avantage compétitif



Source : GILLES (B) : *Gestion des connaissances : Outils et applications de knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2002-2005, p.26.

Le succès d'une organisation dépend donc dans la façon dont les employés savent comment accéder aux connaissances et comment les stocker, la créativité, l'innovation, un système de feedback est important pour l'amélioration continue. La connaissance est devenue une source de richesse essentielle, moteur de développement et de croissance des entreprises.

2.1.2. La connaissance comme ressource importante à mobiliser dans l'entreprise :

Peter Drucker note que la gestion des connaissances est au cœur de la manière dont la connaissance existante peut être mieux appliquée pour produire de nouvelles connaissances. En d'autres mots, la production de nouvelles connaissances dépend de la connaissance détenue par l'individu, le groupe ou l'organisation. Ceci nous mène à supposer que la clé d'un processus d'innovation réussit se situe dans la mobilisation et la conversion de la connaissance.¹

¹KOUBA (S) : La gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises revue nouvelle économie n° :12 –vol 01/2015 p.56

La connaissance est considérée par plusieurs chercheurs comme la ressource d'entreprise la plus précieuse, elle devient un actif à enrichir. Ce n'est pas facile de mobiliser les connaissances, mais l'avantage du partage de connaissances c'est que les employés qui ont de l'expertise transmettent ce qu'ils savent aux autres donc, aide à collaborer, à mieux performer et à appuyer leur expertise professionnelle. De plus le volume des connaissances pertinentes disponibles influence positivement la performance innovatrice des projets d'innovation.

2.2. Contexte d'émergence du knowledge management :

Le knowledge management est apparu dans un contexte où l'intérêt de la majorité des pays est encadré dans l'enrichissement de leurs actifs intangibles, et leurs économies sont basées sur le développement de leurs patrimoines de connaissances, il s'agit de l'économie de la connaissance.

Les entreprises ont dû effectuer des changements rapides pour pouvoir survivre sous tendus par les facteurs :

2.2.1. Facteurs organisationnels :

Parmi les facteurs qui influencent la performance opérationnelle, la mobilisation des connaissances et contribuent aux changements internes et externes de l'organisation les facteurs organisationnels.

2.2.1.1. La mobilité :

Il existe deux types de mobilité au sein d'une organisation, la mobilité géographique et la mobilité professionnelle.¹

¹BERTRAND (M) :*Au-delà de la mobilité : des formes de mobilités dans cahiers internationaux de sociologie* 2005/1 n° 118, p.137

La mobilité géographique : la mobilité géographique outil d'optimisation des ressources humaines, un moyen de progresser les carrières pour s'adapter à un environnement concurrentiel, à travers un changement de lieu de travail vers un autre établissement.

La mobilité professionnelle : la mobilité professionnelle se caractérise par une évolution professionnelle entraînant un changement de poste de la part du salarié, cette mobilité permet aux employés d'acquérir des nouvelles compétences, des nouvelles connaissances à travers les nouveaux postes qu'ils occuperont.

La mobilité permet à une entreprise de gérer efficacement ses talents et par conséquent ses charges de personnel, une meilleure circulation des bonnes pratiques et une meilleure stabilité et efficacité au sein d'équipe.

2.2.1.2. L'évolution des valeurs et des demandes :

Au tournant du siècle, l'OST (Organisation scientifique du travail) de Taylor était le modèle selon lequel l'entreprise fonctionnait. Au cours des années 1950 et 1960, les entreprises ont progressivement pris en compte les ressources humaines dont elles disposaient. Ce mouvement permet de comprendre que les salariés sont le moteur de la performance de l'entreprise. D'où la notion de « capital humain » et de « capital immatériel » apparue.

C'est ainsi que les capacités peuvent être la matière première pour créer la richesse d'une entreprise et maintenir sa performance. C'est dans ce nouveau contexte que les entreprises doivent utiliser les connaissances et les compétences de leurs employés pour faire améliorer la performance et évoluer l'organisation.

2.2.1.3. La Qualité :¹

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants, l'entreprise doit faire en sorte de maîtriser et d'assurer la qualité cette

¹ Boterf (G) : *Construire les compétences individuelles et collectives*, édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, Paris, 2007, P. 16

dernière doit respecter des normes, ces normes introduisent des exigences en termes de développement des compétences.

Les normes apportent donc de la rigueur dans l'entreprise, mais ils garantissent également aux clients la qualité des produits.

La diffusion des démarches d'excellence opérationnelle, constitue incontestablement un moyen de répondre à enjeux majeurs représentés dans la mobilité, l'écoute et l'échange avec les collaborateurs, maintenir et enrichir les compétences, harmoniser les pratiques, avoir une traçabilité de l'information montante et descendante et partager les retours d'expériences, développer la réactivité.

2.2.2. Les facteurs environnementaux :

Le contexte externe de l'entreprise qui demeure instable et turbulent est caractérisé par des facteurs exogènes dit facteurs environnementaux.

2.2.2.1. La mondialisation :

La mondialisation (globalisation) c'est l'accélération des mouvements et échanges de biens et de services, d'êtres humains, de capitaux, de technologies ou de pratiques culturelles

Le terme de mondialisation désigne les changements induits par la circulation de l'information en temps réel, sous une forme numérique à l'aide de la technologie de l'information et de la communication. Les enjeux de globalisation amènent dès lors la nécessité de gérer les connaissances et d'innover.

2.2.2.2. La démographie :

Nous entrons maintenant dans une nouvelle démographie. En effet, la pyramide des âges des pays occidentaux est unique. Beaucoup de gens prendront leur retraite dans les prochaines années. Les entreprises doivent anticiper les départs massifs car si rien n'est fait, l'expertise et les connaissances des individus dans l'entreprise sont perdues. A moyen terme, cette perte de

connaissance pourrait impacter négativement l'entreprise. Pour faire face à la concurrence, ces entreprises doivent améliorer les performances de leurs outils de production ou se délocaliser.¹

2.2.2.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Les TIC ont progressivement gagné en importance et sont désormais omniprésentes dans les activités des entreprises et des organisations, tant publiques que privées.

La connaissance comme l'information constituent désormais les principales sources de productivité, de croissance et de compétitivité, et il existe toujours un problème lié au recueil des connaissances.² Donc, le but de l'introduction des TIC était de rechercher l'efficacité et la rapidité dans l'exécution des tâches classiques de l'organisation.

Les TIC constituent un élément central de la diffusion des connaissances, par la collecte de savoir et le savoir-faire des experts. Les TIC ne contribuent pas en effet seulement à modifier les postes individuels de travail, mais d'être des technologies de coordination et pas seulement des technologies d'automatisation de postes de travail.

De plus, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle important pour faciliter l'apprentissage dans divers contextes, ils ont ouvert une possibilité pour les hommes de communiquer et de travailler en communauté, forment l'infrastructure adéquate à l'action collective facteurs de succès des projets d'innovation.

2.3. Définition du Knowledge management :

¹<https://officeopro.com/grande-entreprise/externalisation/delocalisation/>, consulté le 10 juin 2022

²DEIXONNE (J.L.P) : *Le système d'information : s'appuyer sur les TIC et le SI pour devenir une entreprise numérique*, édition Dunod, Paris, 2012, p.12

Sachant que le concept du KM est un concept relativement nouveau que plusieurs auteurs ont essayé de cerner, nous allons tenter de définir ce concept. Jean-Yves Prax définit le knowledge management en quatre niveaux :

2.3.1. Définition utilitaire :

C'est celle que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, littéralement submergé par une véritable pollution informationnelle. Sa définition serait la suivante « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande »¹. Selon cette définition nous comprenons que :

- la production d'information doit être pertinente sur mesure.
- la valeur de l'information réside dans le juste-à-temps ; sorte d'unité de temps et d'action.
- l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas, mais qui s'avèrent correspondre à des attentes tacites.

2.3.2. Définition fonctionnelle :

Cette définition décrit le Knowledge Management à travers le cycle de vie de la connaissance, les dispositifs mis en œuvre pour le supporter : « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... »².

Cette définition renvoie directement aux dispositifs qui seront mis en œuvre tout au long du cycle de connaissance comme : les plates-formes d'échanges synchrones ou asynchrones, groupware, workflow, édition électronique, moteurs, GED, etc...

¹ PRAX (J.Y) : *Manuel de knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de valeur*, édition Dunod, 4^{ème} édition, paris, 2019, p.18

² Ibid. p.19

2.3.3. Définition opérationnelle :

La troisième définition est vue du côté de l'efficacité collective, des opérations, elle est liée aux processus cœur de métier ; cela pourrait être la définition du nouveau manager : « Combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur ».¹

Cette définition contient trois éléments important, que nous allons montrer :

- la distinction entre le avoir et savoir-faire.
- la connaissance et les compétences ne produisent pas de valeur si elles ne sont pas combinées avec d'autres facteurs.
- La valeur le knowledge management dépend de leur pertinence pour l'entreprise.

2.3.4. Définition économique :

« Le KM est l'outil permettant de qualifier, voir dans certains cas quantifier, c'est-à-dire valoriser le savoir et le savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie de savoir ».²

Le KM est décrit également comme «un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. La plupart du temps, cela nécessite de partager des savoirs entre employés, services, filiales et même entre différentes organisations (concurrents, fournisseurs, clients, institutions...) dans le but d'établir de meilleures pratiques ».³

Pour résumer le knowledge management correspond au processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion des informations, pour faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances réparties dans l'entreprise (passer d'une gestion des savoirs individuels à celle d'un savoir collectif).

¹ Ibid. p.19-20

²PRAX (J.Y) : *Manuel de knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de valeur*, 2019, Op.cit. p.21

³MBENGJJE (A) : *Management des savoirs, Revue française de gestion*. n°149. Mars -avril 2004

Il s'agit d'un système de gestion des connaissances, qui garantit un accès à l'information à l'ensemble des équipes d'une entreprise. Ces informations sont précieuses pour l'ensemble des collaborateurs.

Section 3 : La démarche KM

Le Knowledge Management répond à une nécessité, celle de rendre l'entreprise plus compétitive, plus réactive, de réduire le laps de temps entre l'idée, l'innovation, la réalisation du produit et des services ainsi que leur cycle de vie sur le marché.

« Le Knowledge Management n'est pas une solution miracle mais c'est devenu une nécessité pour les entreprises d'aujourd'hui, surtout pour celles qui voudront continuer à rester dans la course... demain ».¹

Dans cette dernière section nous montrerons la démarche KM en passant d'abord par présenter ses fonctions, ses outils, enjeux ainsi que ses objectifs.

3.1. Fonctions et outils du knowledge management :

Le knowledge management s'impose comme un enjeu majeur dans les entreprises aujourd'hui. Il répond à plusieurs fonctions et possède des outils pertinents qui visent à rendre celles-ci plus performantes que jamais.

3.1.1. Fonctions de la gestion de connaissance :

La gestion des connaissances c'est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs.

¹LUNGU (V) : *Knowledge management en entreprise*, édition Gereso, 2019, p.15

3.1.1.1. La création de la connaissance :

La création des connaissances peut être définie comme un processus de développement de nouvelles connaissances. Il s'agit en effet, de transformer les intérêts de l'entreprise (retours d'expérience, savoir-faire, compétences...) pour produire de nouveaux intérêts (nouveaux projets mieux réussis, performance financière, accroissement des compétences des équipes...) C'est le processus de capture et de création des connaissances intègre les activités d'identification, de capture, d'acquisition et de création des connaissances. L'acquisition des connaissances se focalise sur quelques procédés pour acquérir la connaissance des sources internes (comme sur l'internet), ou approvisionnement (ajoutant un individu qui possède la connaissance désirée à l'entreprise).

3.1.1.2. La capitalisation des connaissances et son processus :

C'est la mise en valeur de tout ce qu'il y a au sein de l'entreprise, en prendre soin, le préserver, le protéger et bien le stocker. Le processus de capitalisation des connaissances doit donc s'articuler autour des connaissances stratégiques de l'entreprise alors, il comporte deux phases :

- Connaître toutes les connaissances stratégiques de l'entreprise donc, c'est la phase d'identification.
- Recueillir des connaissances et introduire des changements afin de les rendre accessibles donc, c'est la phase de formalisation.
- Son objectif est de :
 - Repérer les connaissances stratégiques de l'entreprise (réunions, observations, entretiens individuels)
 - Préserver ces connaissances en les modélisant, en les formalisant et en les archivant.
 - Valoriser en les rendant accessibles, en les diffusant, en les exploitants et en les combinant pour créer de nouvelles connaissances.
 - actualiser en les enrichissant.

3.1.1.3. Le transfert de connaissances :

La diffusion des connaissances est un processus qui implique l'échange de connaissances, tacites et explicites, entre tous les intervenants au sein de l'organisation autrement dit c'est le partage des connaissances du passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective. Le transfert des connaissances est lié à l'application car l'objectif du transfert est l'utilisation et l'application des connaissances dans la réalisation des activités de l'entreprise.

3.1.2. Les outils du knowledge management :

Les outils du Knowledge Management reposent majoritairement sur l'informatique. Ainsi, avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ceux-ci ont évolué.

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour gérer les connaissances dans l'entreprise : outils de communication, outils de diffusion de l'information, outils d'archivage, outils de travail collaboratif. Le choix de ces outils varie d'une entreprise à une autre et cela en fonction de la stratégie mise en œuvre.

Base de données : une base de données est une collection d'informations organisées afin d'être facilement consultables, gérables et mises à jour. Les bases de données sont stockées sous forme de fichiers ou d'ensemble de fichiers, sont utilisées dans un grand nombre d'entreprises pour stocker, organiser et analyser les données. Cet outil sert à la capitalisation des connaissances.

Le groupware : Selon Jean-Claude Courbon, le « groupware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif ». Cet outil aide à la capitalisation des connaissances, permet de fournir un accès cohérent aux informations, partager des compétences, faciliter le travail à distance et la mise en commun des savoir-faire afin de permettre une réelle collaboration.

La gestion électronique des documents : la GED désigne le processus de gestion des documents dans une organisation de l'acquisition à l'archivage. Ce processus de

numérisation permet aux entreprises de minimiser le coût et gagner le temps. La maîtrise de la **gestion de contenu** facilite le travail collaboratif.

Entreprise ressource planning (ERP) : parfois appelé PGI (Progiciel de Gestion Intégré) progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant différentes fonctionnalités : la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, la gestion des fournisseurs...

Outil qui permet de transformer les données en information utile, modéliser les flux de l'entreprise, fluidifier la communication (l'accès au même niveau d'information).

Les systèmes d'automatisation de la veille : ils permettent aux entreprises de se référencer pour suivre ce qui se fait ailleurs, pouvoir prendre en compte les retours d'expérience, ce qui leur permet aussi de rester compétitives.

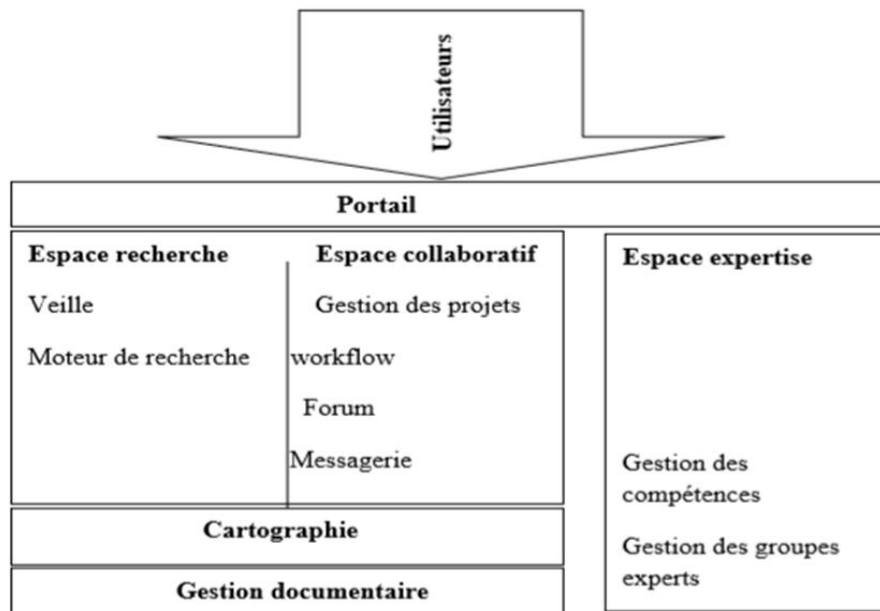
L'intranet : un réseau local utilisé en interne de l'entreprise, considéré comme un site internet qui facilite la communication interne, aide les employés à chercher et trouver des informations et d'échanger de documents en interne.

L'extranet : un réseau de partage d'informations avec des acteurs externes à l'entreprise, occupe une position intermédiaire permettant à toutes entreprises de partager des documents ou des informations privées à leurs salariés, filiales, clients, fournisseurs ou prestataires.

Les weblogs : sont des sites web personnels très simple à créer et à mettre à jour. Ils permettent de partager des expériences ou encore d'apporter une expertise. Le but est de générer du contenu pertinent, efficace et accessible pour l'utilisateur. Ils servent surtout dans un but de travail collaboratif et de communication entre les personnes de l'organisation.

Un portail : un portail est un site unifié conçu selon un modèle quasiment inchangé. Il y a une page d'accueil qui répertorie le titre après l'organisation de l'information décidée par l'entreprise. Dans ce portail, vous pouvez trouver les outils mentionnés ci-dessus, mais vous pouvez y accéder via des liens hypertextes. Cet outil doit être constamment réajusté.

Figure 1-5 : Les outils du knowledge management



Source : MEIGNAN (D), DJELLEL (K) : *Les outils du knowledge management, édition arts et métiers*, Dunod, Paris, 2000, p.56

3.2. Enjeux et objectifs du knowledge management :

Le knowledge management, comme étant une démarche, répond à plusieurs enjeux et vise à atteindre divers objectifs.

3.2.1. Enjeux du knowledge management :

Un processus de gestion des connaissances est mis en place pour optimiser l'utilisation et l'évolution de la connaissance dans une entreprise, il s'agit d'un élément de management stratégique de l'entreprise, il est indispensable que les responsables soient fortement impliqués à de nombreux niveaux hiérarchiques. C'est un outil mis à la disposition de l'entreprise pour améliorer son leadership, la productivité, la gestion des hommes et leurs

compétences. Pour l'entreprise, les enjeux ¹de la gestion de la connaissance peuvent être résumés comme suivant :

1. Optimiser l'efficacité collective, la productivité
 - Faciliter l'accès à la connaissance utile à la tâche.
 - Partager et réutiliser les bonnes pratiques.
 - Ne pas refaire les mêmes erreurs que dans le passé.
 - Réduire les coûts d'administration et d'exploitation
 - Capitaliser, puis mettre en œuvre les règles et standards métiers.
 - Maintenir une traçabilité des décisions dans les projets.
2. Favoriser le développement personnel des collaborateurs
 - Éviter une perte de savoir-faire due au départ d'un salarié.
 - Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés.
 - Favoriser la montée en compétence des collaborateurs.
 - Identifier et valoriser les expertises cruciales dans un domaine.
 - Assurer la cohérence entre les différents départements de l'organisation
3. Soutenir l'innovation en favorisant la création de connaissances nouvelles
 - Favoriser la transversalité entre fonctions, disciplines, cultures et générations, la fertilisation croisée.
 - Détecter/anticiper les « émergences », les signaux faibles du marché ou du terrain.
 - Veiller sur les concurrents, les technologies, les évolutions réglementaires.
 - Mieux comprendre les clients, leurs motivations, leurs attentes fondamentales.

3.2.2 Les objectifs du knowledge management :

Le Knowledge Management vise donc à systématiser et optimiser le partage des connaissances dans une organisation. La connaissance supposant une contextualisation des informations pour créer du sens, les buts du KM sont de :

- Reconnaître et protéger les savoirs de l'entreprise.

¹PRAX (J.Y): *Manuel de knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de valeur*, 2019, Op.cit.p.17

- Reconnaître les savoirs et savoir-faire d'une entreprise qui existe hors ses murs.
- Apprendre à améliorer la mémoire transactionnelle.
- Favoriser la recherche de métonymie (éviter toute relation de substitution ou d'appropriation, même involontaire).
- Créer les connaissances nécessaires à la croissance de l'entreprise et améliorer la rentabilité
- Développer les connaissances et développer les compétences existantes.
- Reconnaître la communauté pour le partage des pratiques qui contribuent au succès de l'entreprise et les encourager.
- Améliorez l'accès à ces connaissances et partagez vos propres connaissances tout en créant de la valeur.
- Améliorer les processus décisionnels.
- Favoriser l'innovation.
- Eviter de répéter les mêmes erreurs (réinventer la roue).
- Acquérir une main d'œuvre fidèle et compétente.
- Soutenir l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.
- Éliminer le risque de perte des savoirs individuels.
- Améliorer la qualité des services et/ou des produits.

Le management des connaissances est une démarche qui apporte plusieurs avantages à l'entreprise, et cette dernière doit l'adapter pour pouvoir rester compétitive et performante.

3.2. Démarche et obstacles de l'implantation du knowledge management dans l'entreprise :

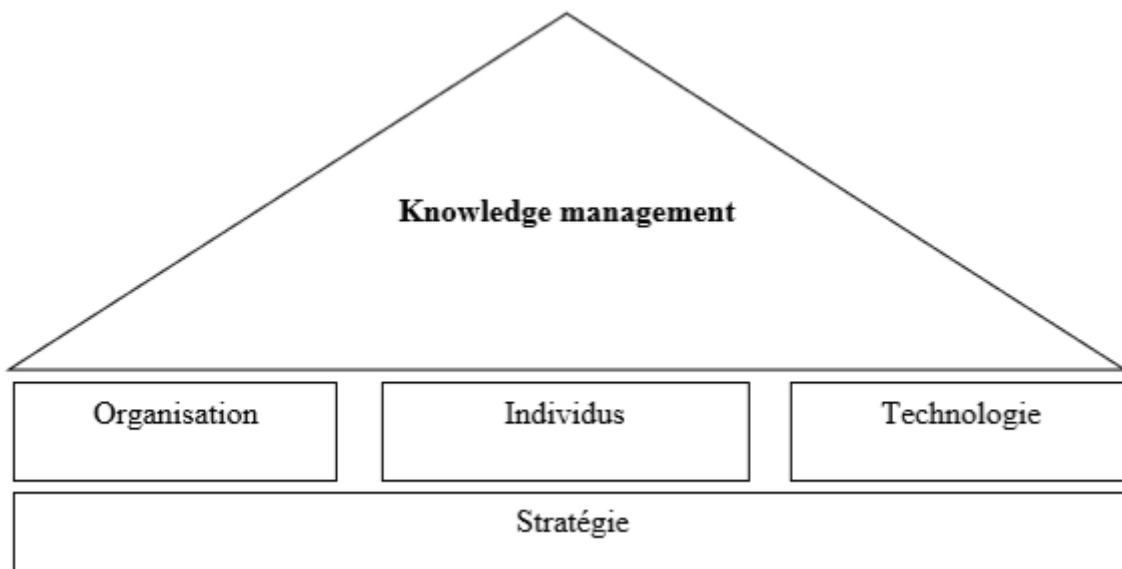
La démarche knowledge management est un processus de production, de partage, d'utilisation et de gouvernance de l'expertise et de l'information sur les données de l'organisation. Cette démarche KM a pour objectif, d'améliorer les performances globales de cette dernière, en satisfaisant des besoins bien déterminés au bon moment.

La démarche knowledge management favorise une culture d'innovation, une culture de collaboration. Le KM se repose sur plusieurs éléments fondamentaux que nous allons montrer

3.3.1. Les fondements d'une démarche knowledge management :

Dans son ouvrage BALMISSE distingue cinq éléments fondamentaux qui ont une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une telle démarche. Ces éléments sont représentés dans le schéma suivant :

Figure 1-6 : Eléments fondamentaux d'une démarche de KM



Source : BALMISSE (G) : *Guide des outils du knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2006, p.9

3.3.1.1. La stratégie :

Pour une entreprise, fixer un objectif général permet d'orienter l'élaboration de la stratégie. Cette dernière est un moyen pour définir les buts de l'organisation à travers ses objectifs à long ou à moyen terme. La stratégie est également définie comme « un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée ».¹

¹JOFFRE (P), KOENIG (L) : *Stratégie d'entreprise*, édition Economica, Paris, 1998, p.3

Il est important d'avoir une stratégie pour faciliter l'action et réduire les ambiguïtés. Elle représente l'un des fondements de la démarche de KM donc, la stratégie est un élément primordial de la démarche KM.

Le KM touche l'entreprise dans son intégralité, elle permet d'améliorer la performance de l'entreprise. Elle est donc liée à la stratégie d'entreprise. Pour mettre en place une stratégie KM qui est un plan dont les connaissances seront gérées pour atteindre les objectifs il faut définir tout d'abord la meilleure manière d'utiliser le capital intellectuel afin de satisfaire aux raisons économiques. Une fois la stratégie établie, il convient de développer les applications du KM et à la fin, mesurer les résultats obtenus par la mise en place de cette démarche.

3.3.1.2. L'individu : ¹

L'individu est au cœur du phénomène d'accumulation et de valorisation des ressources immatérielles. En effet, c'est à travers les hommes et les femmes d'une organisation qu'une stratégie peut être effectivement mise en œuvre. La connaissance est intimement liée aux individus et tout processus de création de nouvelles connaissances n'est possible qu'à travers des processus sociaux d'échange et d'apprentissage.

De ce fait, dans une démarche knowledge management, les individus constituent les gens qui font ou défont toute intervention de KM. Les individus constituent le moteur d'une démarche knowledge management, ainsi leur participation active est essentielle au succès d'une telle démarche.

3.3.1.3. L'organisation :

L'organisation constitue un des piliers dans la démarche de KM. Lors d'un projet KM cette démarche implique toujours des changements organisationnels.²

C'est les « communautés de pratiques » qui sont un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis et une passion pour un projet collectif.¹

¹BALMISSE (G) : *Guide des outils du knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2006, p.8

² Ibid. p.16

3.3.1.4. La technologie :

La technologie prend une place très importante dans un projet de KM, elle a la capacité d'améliorer la transférabilité des connaissances. Le but est de regarder la gestion des connaissances à un niveau général. La diffusion des TIC au sein de la société est devenue un objet central, les TIC sont un moyen de mise en relation des individus et des groupes, mais cela ne permet pas de négliger le rôle important de l'individu.²

3.3.1.5. La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise représente sa manière de fonctionner au quotidien. Elle se développe tout au long de la vie de l'organisation. Oliver définit la culture d'entreprise par l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

Depuis l'émergence du knowledge management, un nouveau mouvement au sein de l'organisation apparaît : c'est le mouvement de « la culture de partage » qui est devenu essentiel pour créer un terrain propice au KM.

3.3. Les différentes étapes de la démarche de knowledge management :

Le projet knowledge management est au centre des préoccupations de la plupart des grandes entreprises et cela apparaît dans leur adoption d'une démarche KM qui répond à leurs besoins et leurs attentes. Nous allons voir maintenant les différentes étapes qui composent une démarche de knowledge management :

¹ ETIENNE (C), WENGER, SNYDER (WM), « *des communautés de pratique* », collection *Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique*, édition d'organisation, Paris 2003, p.93.

² *The relation between knowledge management and TIC* vol.6 No. 3 July 2014 p

3.3.1. L'analyse des besoins :

Tout d'abord, il faut procéder à une analyse de procédés de besoins de l'entreprise. Besoins qui peuvent être temporels, structurels ou individuels. L'organisation doit définir les compétences dont elle en a besoin afin de mettre en œuvre sa stratégie. L'objectif central de cette étape est d'identifier les souhaits de chaque travailleur, pour qu'il puisse utiliser concrètement le savoir dans l'action et le valoriser. D'abord, il faut inventorier la totalité des clients potentiels, les répartir selon les métiers puis effectuer un recensement des préoccupations par questionnaire et /ou interview, puis formaliser par ce recueil aux fins d'exploitations. La mise en place d'un projet KM présuppose une forte mobilisation des acteurs ; il s'agit d'une véritable rupture qui ne peut s'approprier en quelques mois, ce qui nécessite d'informer, de communiquer et de faire participer les acteurs pour qu'ils puissent s'approprier les changements à venir et adhérer à cette démarche.

3.3.2. Définition d'un plan d'actions :

Une fois les besoins sont établis, un plan d'actions doit être mis en place pour pouvoir mener à bien le projet. En effet un plan d'action exprime les différentes étapes de projet en termes de coûts, de réorganisation, des processus et responsabilités. L'allocation de ressources à chaque phase doit être planifiée d'avance. Un bon plan est essentiel pour encadrer l'action, l'inscrire dans la durée ; gagner la confiance et créer un terrain favorable ; il est essentiel de rester à l'écoute des salariés tout au long de la mise en place du KM afin d'identifier leurs besoins réels, fournir un cadre théorique cohérent, capitaliser les retours d'expérience, piloter le changement ; un projet concret pour expérimenter en grandeur réel les différentes facettes de la problématique et évaluer les bénéfices et impliquer concrètement les acteurs.

3.3.3. La capitalisation des informations :

C'est une phase qui consiste au repérage de savoir, des connaissances critiques nécessaires au déroulement des processus essentiels qui constituent les activités des entreprises. Elle consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les sauvegarder afin de les valoriser par les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les

rendre accessible selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

3.3.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs :

Il faut mettre en place les préservations des connaissances utiles à l'organisation. On doit les acquérir auprès des porteurs de savoir. Cela passe par la formalisation des connaissances, l'organisation de celles-ci selon des modèles. Elles sont alors cartographiées pour assurer une conservation en accord avec les attentes et la stratégie de l'entreprise.

Aussi, il faut valoriser les savoirs, les détenteurs de ce savoir, et les endroits où la connaissance est stockée. Tout cela sera au service de développement et de l'expansion de l'entreprise. Durant cette phase, les informations sont mises à disposition des salariés de l'entreprise, elles sont diffusées par différents canaux en fonction de leur nature.

3.3.5. Actualisation des connaissances :

Il faut actualiser les connaissances, les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expérience, à la création de nouvelles connaissances en fonction des besoins de l'organisation, ou à l'apport de connaissances externes (benchmarking, veille).

3.3.6. Mise en œuvre et pilotage du changement :

La gestion, la capitalisation et le partage du savoir relève d'une forme de culture spécifique ce qui nécessite d'instaurer une culture de transparence et de métissage des savoirs afin d'améliorer les compétences collectives. Pour aboutir à cet objectif, il faut en premier lieu, dimensionner et structurer précisément le projet en regard de la taille et de l'activité de chaque organisation ainsi que de ses ressources. Il faut clarifier à l'ensemble des travailleurs ce que l'entreprise souhaite capitaliser, dans quel but, et pour quel objectif, puis par quels procédés, elle souhaite le transmettre et l'exploiter.

3.3.7. Obstacles à la mise au point d'une démarche de Knowledge Management :

Nous pouvons citer plusieurs difficultés liées à la mise en œuvre d'une démarche de Knowledge Management. Ainsi, comme le précise Pierre BROUSTE et Dominique COTTE¹, l'information ou la connaissance est peu formalisable. En effet, une partie d'un métier ne s'apprend pas par écrit ou à l'école mais ce sont des connaissances qui doivent être transmises

Par ailleurs, nous pouvons ajouter que la formalisation des savoirs peut paralyser l'innovation. La création doit se départir de schémas ou de modèles préconçus, il faut au contraire « se laisser surprendre par des événements qui suscitent la curiosité, l'interrogation, et le désir de connaissance ».

Enfin, nous pouvons nous demander jusqu'où peut réellement se transmettre l'expérience. Par définition, elle est personnelle, propre à un individu et acquise après une longue pratique. Dans certains cas, « on a beau savoir quelles sont ou quelles peuvent être les conséquences de ses actes, seule la réitération personnelle de l'expérience joue un rôle véritable d'enseignement », comme le précise les consultants d'Ourouk. La parole ne suffit pas toujours à convaincre, les individus ont besoin d'acquérir leur propre expérience, de faire des erreurs, qui seront également sources d'enseignement. Ainsi, tout formaliser ne permet pas de garantir le suivi exact des écrits.

Conclusion :

En vue de tout ce qui précède, nous pouvons dire que le knowledge management dans une organisation c'est juste la gestion des activités et des processus visant à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation. Le KM vise à créer de la valeur à partir de la gestion des actifs incorporels.

¹ BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. Les tablettes....d'Ourouk. Le Knowledge Management. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5. - 17 -

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

Introduction :

De nos jours, les entrepreneurs ont le souci de l'image que peut avoir leurs entreprises vis à vis des consommateurs ainsi que des concurrents, dans cette perspective cela doivent pouvoir gérer au mieux la culture de leurs entreprises et ce en créant un esprit « maison » par la cohésion, la motivation et le partage au sein de celle-ci.

Toute organisation, quelle que soit sa taille, à une personnalité représentée par son identité et sa culture élaborée tout au long de son histoire, ces éléments sont cruciaux, ils lui permettent non seulement d'atteindre les objectifs fixés au préalable mais aussi de se démarquer de la concurrence.

Dans cet esprit, nous présenterons en premier lieu les concepts théoriques de culture organisationnelle, à savoir, la genèse et les concepts généraux de la culture organisationnelle, puis dans un second lieu, nous présenterons les fonctions, niveaux, dimensions, et rôles de cette dernière.

Section 01 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux

Pour bien apprendre ce chapitre, qui porte sur les considérations générales et fondements théoriques de la culture organisationnelle, nous aborderons dans cette première section les origines et l'évolution de la notion culture, ses composantes, ses fonctions et ses influences.

1.1.Historique de la culture organisationnelle et son évolution :

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture organisationnelle ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

37

spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants¹.

Si on se réfère à l'histoire, ce n'est qu'au moment où se développe la révolution industrielle (1830-1880) que la première métaphore de « famille » fait écho, de nombreux chefs d'entreprise ont présenté l'entreprise comme une grande famille avec à sa tête un patron, « père » de ses employés. C'est un patriarche à la fois maître et père de ceux qui travaillent sous ses ordres.

L'entreprise, ressemble à ce qui apparaît alors comme une organisation naturelle et universelle de l'organisation humaine².

Il faut attendre la fin de la Première Guerre mondiale (1918) pour qu'une autre métaphore vient petit à petit se substituer dans les discours patronaux, le « père » se transforme en « propriétaire d'un foyer ». L'entreprise est présentée comme une « maison », qui entoure, protège et unit avec ses commodités. Si d'éventuelles tensions apparaissent, celles-ci doivent se régler entre soi. Face à la crise des années 1930, la mobilisation du personnel devient un enjeu primordial pour la performance.

Il faut attendre les années 1970 pour que la troisième métaphore s'installe : l'équipe « sportive ». Le dirigeant d'entreprise devient à la fois le symbole de la cohésion collective et d'une forme de démocratie participative. De leur côté les salariés, à l'instar des champions, doivent être : souples, réactifs, dédiés au collectif et motivés. La relation entreprise/salarié repose sur deux piliers : d'un côté loyauté/fidélité à l'organisation et à son capitaine, de l'autre confiance déléguée par l'entreprise³.

Arrivé aux années 80, avec la crise, la notion de culture d'entreprise « Taylorienne » ne convient plus, il faut trouver de nouvelles valeurs, changer de culture doit permettre de

¹TABET AOUL (W), ZERROUKI (M.A), « *La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?* », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, p.380.

² GODELIER (É), « *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?* », LAVOISIER, Revue française de gestion, 2009/2 (n° 192), p. 98.

³GODELIER (É), op.cit, 2009/2, p.99

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

38

faciliter la transformation des méthodes de production et de gestion. La nouvelle culture doit être cohérente, homogène et forte. Il faut transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel.

Dans les années quatre-vingt les ingénieurs et managers de l'entreprise doivent donner du sens au travail. Les pratiques de GRH prônent plus de responsabilisation, d'individualisation, de flexibilité ou de prévision à long terme. On peut y voir la marque d'un renouveau profond des relations entre l'entreprise et ses salariées. L'entreprise doit devenir une institution qui assume la fonction d'intégration sociale. La culture d'entreprise devient un objet central du management¹.

Durant les années 90, des auteurs proposent une autre manière de représenter la culture organisationnelle. Partant de l'idée que la réalité contemporaine est chaotique, complexe et mouvante, ils mettent l'accent sur le caractère incohérent et ambigu de la culture organisationnelle.

Pendant cette période, les significations sont multiples et pas nécessairement organisées de manière stable et cohérente. Au sein d'une même culture organisationnelle, les individus peuvent véhiculer des valeurs très différentes. C'est cette ambiguïté qu'il faut chercher à comprendre, comment elle se manifeste, ce qu'elle révèle et ce qu'elle signifie pour les individus qui la vivent².

Depuis les années 2000, en plus d'être utilisée en faisant référence à plusieurs perspectives et en intégrant différents encrages théoriques, la notion de culture prend de nouvelles formes. D'une part, alors qu'auparavant on avait tendance à considérer la culture comme un climat, une atmosphère, aujourd'hui les questions de culture sont traitées sur le plan de l'identité. En effet la notion d'identité organisationnelle est plus populaire que jamais en théorie des organisations³.

¹ BELTRAN (A), RUFFAT (M), « *culture d'entreprise et histoire* », Edition d'organisation, Paris, 1991 p.13.

² ROULEAU (L), « *théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde)* », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, p.137.

³ ROULEAU (L), Op.cit., 2007, pp.139-140.

1.2. Les fondamentaux de la culture organisationnelle :

Dans la gestion de ses activités, l'organisation présente des caractéristiques propres dont la plupart ont des fondements culturels. Ainsi, la culture organisationnelle constitue l'un niveau d'analyse du phénomène de la culture au sein des organisations.

1.2.1. Définition du concept « organisation » :

Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » (E.H. Schein, 1970)¹

Cette référence à la notion de but permet de souligner le fait qu'une organisation est un objet artificiel, un objet construit et non un objet naturel .L'organisation est créée en vue de réaliser un projet, d'atteindre un ou un ensemble de buts. Si on lui attribue une finalité pragmatique, la théorie des organisations aurait alors pour tâche de conceptualiser, d'expliquer et de guider l'action qui consiste à amener les participants à agir à l'unisson vers l'atteinte de fins ou de buts communs et désirables.

Une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiable, fonctionnant en continue dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs par les membres participants. Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré par une action, ce qui permet de regrouper toutes les formes de l'entreprise

Toute organisation se caractérise par :

- Une division et une coordination des tâches et des activités ;
- Une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement ;
- Une rationalisation des moyens ;
- Une hiérarchie et un contrôle ;
- Une stabilité relative.

¹<https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap01.html>, consulté le 11/06/2022

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

40

1.2.2. Définition du concept « culture » :

La culture par sa définition traditionnelle qui sépare celle d'objective et celle subjective; la première ferait référence aux aspects matériels et factuels créés par une organisation pour affirmer sa personnalité ou son identité; la seconde, plus fondamentale, comprendrait les systèmes de croyances et d'hypothèses fondamentales partagées par les membres de l'organisation et qui leur permettraient de fonctionner ensemble.

1.2.3. La définition de la culture organisationnelle :

Des définitions multiples : Depuis les années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, le résultat de ces recherches a marqué une divergence dans la définition de La culture organisationnelle Ce qui suit est une présentation de certaines de ces définitions :

Pour Maurice Thevenet : « la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise »¹.

Pour E. Jaques «la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres»²

selon -Cameron, K.S, Quinn, R.E la définit comme « l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne »³

Ce sont ces définitions nous concluons que la culture organisationnelle c'est un système se compose d'un ensemble d'éléments concrets et abstraits(les valeurs et les croyances ; les

¹ -THEVENET (M), *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993, p16.

² - JAQUES (E), *L'information et la communication, Théorie générale*, Hachette Supérieur, Paris, 1991, p03.

³ -CAMERO (K.S), QUINN (R.E): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing Values framework*. Wiley. (2011), 272p

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

41

traditions ; postulats ; Les symboles ; Les mythes ; Les rites...) communs parmi membres de l'organisation et transmis de génération en génération

Il existe de multiples définitions de la culture organisationnelle ¹:

- **Mécaniste** : La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation ;
- **Humaniste** : La culture est l'ensemble des comportements privilégiés par des personnes dans une organisation ;
- **Systémique** : La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout des fins d'adaptation interne et externe ;
- **Politique** : La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet de luttes de pouvoir en fonction des intérêts convergents et divergents des groupes et des personnes membres de l'organisation ;
- **Culturelle** : La culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs qui définissent une organisation ;
- **Cognitive** : La culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

1.2.4. Le système de la culture organisationnelle :

Le système comprend :

- Les entrées dans le système de la société : professions, lois, histoires, héros, valeurs en compétition et services ;
- Le processus de création et de transformation de la culture basé sur des hypothèses, des restrictions, des valeurs et des normes ;
- Les sorties du système : comportements, technologies, stratégies, image, produits et services, croyances, tels que : la valeur pour l'argent, les gens en tant qu'actif, le temps en tant que restriction etc.

¹ YVES (B), « *culture organisationnelle* », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p.44

• Feed-back : la dispersion des sorties dans la société, qui influencera certainement le processus de recréation ou de transformation de la culture organisationnelle¹.

1.2.5. Des différentes définitions de la culture organisationnelle² :

De nombreuses définitions de la culture organisationnelle ont été données. Smircich (1983) écrit, quant à elle, qu'il y a deux types de définition de la culture. C'est soit ce qu'a une organisation, soit ce qu'elle est. La première vision de la culture est du type fonctionnaliste : la seconde est interprétative. Ainsi, la culture est, selon la seconde vision, une métaphore utilisée pour conceptualiser l'organisation.

E. Schein a en effectué une analyse (*Organizational Culture and leadership*, 1985) et voici, selon ce chercheur, les significations les plus usuelles du concept de culture organisationnelle.

1. Les régularités observables dans le comportement des personnes telles que le langage utilisé et les rituels ;
2. les normes des groupes de travail
3. les valeurs dominantes d'une organisation telles que la qualité du produit ;
4. la philosophie qui guide les politiques d'une organisation en ce qui regarde les employés et les clients ;
5. les règles du jeu dans une organisation, par exemple, ce qu'il faut faire pour être accepté comme membre ;
6. le climat qui est généré par l'organisation physique des lieux de travail et par les interactions avec les clients et l'environnement.

Hofstede et ses collègues (1990) soutiennent qu'il y a une très grande diversité dans les définitions de la culture organisationnelle. Ils prétendent, cependant — mais je ne suis pas convaincu — que la culture organisationnelle : elle est holistique, déterminée historiquement, reliée aux concepts anthropologiques, construite socialement, difficile à expliquer et difficile à changer.

¹ MILLER(J), WOLF(J) : *Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance*. *Management sciences for health*, 11(3), (2002).p1-22.

²BOURNOIS cité par : OLIVIER (M) : *management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance »*, 5e édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10.

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

43

Il faudra compléter cette première analyse en tentant de catégoriser les définitions de la culture à partir de leur principale inspiration. Il est évident que certains auteurs s'inspirent de deux ou trois tendances. Mais il faudra tenir compte de la principale source d'inspiration !

J'utiliserai les catégories qui ont servi dans le chapitre premier à catégoriser les approches des organisations : mécaniste, humaniste, systémique, politique, interprétatif et cognitif.

Schein écrit que l'essence de la culture est constituée des croyances et des prises de position de base partagées par les membres d'une organisation, qui « agissent » inconsciemment et qui définissent les prés requis d'une vision de l'organisation d'elle-même et de son

Environnement

Schein constate que ces croyances sont des réponses au problème de la survie de l'organisation dans son environnement et de sa cohérence interne. Elles constituent un ensemble de connaissances normatives profondes d'un groupe social donné et en orientent les actions. La culture organisationnelle est la « religion » d'une organisation.

Schein(1985) propose la définition suivante : « La culture organisationnelle est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes »

M. Bosche (1984) entend par culture organisationnelle « un système de valeurs partagées (ce qui est important) et de croyances (comment les choses fonctionnent) en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportement (la manière dont on fait les choses ici) »

Pettigrew (1979) affirme que les personnes doivent, afin d'être en mesure de fonctionner, avoir un sens permanent de la réalité sur laquelle ils doivent intervenir. Pour lui, la culture est le système des significations acceptées publiquement et collectivement par un groupe donné à un moment donné.

Nadine Lemaitre (1985) propose une définition qui s'inspire à la fois du mouvement systémique et du mouvement interprétatif. Voici comment elle présente la notion de culture

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

44

organisationnelle. « La culture est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Cela signifie que chacun, dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel et de ses actionnaires. »

N. Lemaître ajoute quelques remarques qui nous semblent bien résumer ce qu'est la culture organisationnelle : « Outre ces buts super ordinaux », chacun a également une idée précise de son propre rôle dans le système, de ce qui est attendu de lui et de la meilleure manière dont il peut répondre à cette attente. En retour, chacun sait ce qu'il peut attendre de l'entreprise s'il remplit correctement sa mission. Enfin, chacun sait, ou sent confusément, que la sanction de la non-conformité à cet ensemble de normes est l'exclusion « hors du groupe » et que la menace ne vient pas tant de la hiérarchie que des pairs, voire même des subalternes.

Trice et Beyer (1984) soutiennent que la culture organisationnelle a deux composantes : 1. sa substance, c'est-à-dire les réseaux de sens contenus dans ses idéologies, ses normes et ses valeurs, ses formes ou pratiques exprimant et communiquant la substance aux membres.

Hofstede et Bond (1988) entendent par culture, autant nationale que corporative, la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie de personnes d'une autre catégorie. On pourra même définir les étapes (Peters et Waterman, 1983) pour mettre en place cette « nouvelle » culture ! On trouvera dans ce courant les définitions suivantes.

J. Barney proposait (1986) la définition suivante : « La culture organisationnelle se définit comme un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de convictions et de symboles qui définissent comment une entreprise doit conduire ses affaires ».

Myrsiades (1987) soutient avoir souvent rencontré la définition suivante (Wilkins, 1983 ; Beres et Portwood, 1979 ; Gregory, 1983 ; Louis, 1983) : la culture est un cadre cognitif de référence et un modèle de comportement représentant les croyances, les valeurs et les comportements attribuables à une génération précédente.

Toutes ces définitions donnent une vision unitaire et organique de la culture organisationnelle. Elles n'accordent pas de place aux processus conflictuels dans une

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

45

organisation. Voilà pourquoi je propose la définition suivante : La culture organisationnelle est un processus socio dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, Intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) Utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes.

Cette définition se distingue des autres dans la mesure où elle met l'accent sur ce que nous croyons être les véritables enjeux des organisations souvent masqués par des politiques de désinformation. Par exemple, mettre l'accent sur l'excellence cache des intérêts plus difficiles à avouer groupe », et que la menace ne vient pas tant de la hiérarchie que des pairs, voire même des subalternes.

Toutes ces définitions donnent une vision unitaire et organique de la culture organisationnelle. Voilà pourquoi je propose la définition suivante : La culture organisationnelle est un processus socio-dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes.

Cette définition se distingue des autres dans la mesure où elle met l'accent sur ce que nous croyons être les véritables enjeux des organisations souvent masqués par des politiques de désinformation. Par exemple, mettre l'accent sur l'excellence cache des intérêts plus difficiles à avouer

1.2.6. L'Importance de la culture d'entreprise :

La connaissance de la culture d'entreprise est un préalable indispensable à toute réflexion stratégique. Elle permet de prendre des décisions adaptées, tenant compte des spécificités de l'entreprise, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport des normes standard. Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise. En effet, elle permet au manager :

D'assurer la cohérence du groupe dans la mesure où elle permet de fédérer sur des valeurs communes qui transcendent les divergences d'intérêt et d'opinion entre les différentes parties prenantes internes (dirigeants, managers, cadres, ensemble des salariés); dans ce cadre, la

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

46

culture d'entreprises apparaît donc comme un outil, dont dispose le dirigeant, pour limiter les risques de conflits et d'affrontement .

D'améliorer l'adaptation car un groupe mieux soudé réagit plus efficacement aux évolutions inévitables de l'environnement ;

De favoriser la motivation puisque les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise. Sur le plan économique, la culture d'entreprise peut donc permettre l'amélioration de la performance.

L'adhésion aux valeurs de l'entrepris et développe la motivation, permet une meilleure coordination, facilite les synergies, assure une meilleure intégration des nouveaux salariés... Toutefois la culture d'entreprise comporte des limites : Les effets attendus ne sont pas toujours atteints car certains individus peuvent ne pas adhérer aux valeurs véhiculées par cette culture, limitant ainsi les effets au niveau de la motivation ; de même, les conflits de personnes peuvent limiter les effets positifs attendus ;

Une culture d'entreprise trop forte peut être perçue par les salariés comme une manipulation, provoquant les effets inverses à ceux attendus ;

Elle peut constituer aussi un facteur de rigidité face aux changements, comme par exemple à l'occasion d'opération de fusion. Ces valeurs fondant cette culture peuvent être concrètement exprimées dans une charte, le projet d'entreprise¹

1.3. Les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle

1.3.1. Les fonctions de la culture organisationnelle

Après avoir défini le concept de Culture organisationnelle, il convient de dégager les fonctions que celle-ci a au sein d'une organisation. En effet on distingue entre les fonctions internes et fonctions externes¹ :

¹ -NIELSON(K), MUNIR (F). *How do transformational leaders influence follower's affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy.* Work & Stress, 23(4), (2009).p313-329.

1.3.1.1. Les fonctions internes :

Facteur de socialisation : elle communalise, c'est à dire qu'elle intègre le personnel sans imposer.

Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle et améliore donc l'efficience des ressources.

1.3.1.2. Les fonctions externes :

Facteur d'identité et d'image : elle institutionnalise l'organisation. En participant à la construction de l'identité de l'entreprise, en renforçant sa légitimité externe et une identité fédératrice et positive en interne (sentiment d'appartenance).

Facteur de performance économique : motive, fédère et donc est à l'origine de synergies. De même, elle peut aider une entreprise à adapter ses méthodes de management aux spécificités culturelles locales.

1.3.2. Les composantes de la culture organisationnelle

Pour cerner au mieux la notion de la culture organisationnelle, il convient d'examiner ses composantes. Selon Deal et Kennedy (1982), la culture d'entreprise « c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites, de mythes, et de tabous, qui influencent le comportement des individus au travail² » Selon cette définition de nombreuses composantes sont identifiables.

Table 1 : Les composantes de la culture organisationnelle

¹ KOLOINA (M), « *Culture d'entreprise et performance des organisations* », disponible sur <https://fr.scribd.com/doc/98941796/>, consulté le 07/01/2018 à 15h00.

² LAFLAMME (R) : « *La vie dans les organisations: des indicateurs de succès* ». Edition. PUQ, 1994, p.31.

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

48

Les valeurs	Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise.	Les valeurs déclarées de Mac Donald's : – être irréprochable sur la qualité, – faire progresser l'alimentation des enfants, – se comporter avec éthique, – préserver leur environnement. Source : http://www.mcdonalds.fr/#/engagement/
Les symboles	Ce sont des mots, des objets, des gestes, Des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liées aux valeurs essentielles.	La tenue vestimentaire des salariés d'Auchan, dont les couleurs correspondent à celle du logo
Les mythes	Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).	Ingvar Kamrad a fait fortune en créant la chaîne de magasins Ikea. Avant cette réussite, il a, dans sa jeunesse, vendu des allumettes, puis des décorations de Noël, et par la suite des semences... Cet homme a une réputation d'« Oncle Picsou », roulant avec une vieille voiture, faisant ses courses lors des soldes et des baisses de prix de la fin de semaine
Les rites	Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...	– le tutoiement ou le vouvoiement. – l'Ordre des Compagnons du Minorange chez Bouygues qui a pour but et missions de fidéliser et récompenser les meilleurs ouvriers. Source : http://www.bouygues-construction.com/268i/carrieres/nos-compagnons-du-minorange.html
Les tabous	Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.	Ce qui relève des échecs, des erreurs de stratégie.

Source : <https://fr.scribd.com/doc/98941796/>, consulté le 07/011/2018 à 15h00.

1.1.1. Les déterminants de la culture organisationnelle :

La culture organisationnelle est liée à l'identité de l'organisation. Elle se construit selon un processus d'apprentissage, tout au long de son histoire. C'est un ensemble de références partagées et construites en réponse aux problèmes rencontrés au cours du temps. Les salariés la forgent eux-mêmes chaque jour en travaillant, la consolidant à chaque décision concrète.

La culture organisationnelle est donc en interaction avec des sous-cultures (culture de groupe) au sein de l'organisation et avec la législation en vigueur, la culture du pays et celle du secteur (métier).

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

49

Culture nationale : Nous pouvons définir un pays comme un territoire composé d'individus qui représente une autorité politique, établie sur un espace géographique défini et incarnée par une autorité souveraine¹.

L'idée de nation suppose une construction historique et donc un passé. Elle s'exprime également dans le présent, par la volonté clairement exprimée par les citoyens de poursuivre leur vie en commun, suivant les règles dictées par la société (langue commune, pratiques religieuses, coutumes du pays...)².

La culture nationale désigne alors l'ensemble des valeurs et des traits distinctifs d'un groupe d'individus appartenant au même pays.

Les déterminants de la culture nationale, nous avons opté pour le modèle de Geert Hofstede, bien que divers modèles culturels étaient proposés dans la littérature, et malgré beaucoup de critiques, l'applicabilité du modèle d'Hofstede dans les travaux inscrits en sciences de gestion, et sa validité, comparé à d'autres modèles culturels, demeurent remarquables (Merrit, 2000, Magnusson et al, 2008).

Le modèle d'Hofstede est adopté également dans les travaux qui ont pour objectif la comparaison entre les cultures nationales. Finalement le modèle d'Hofstede représente le modèle fondateur de la culture nationale, et montre une certaine facilité de compréhension et une explication claire des déterminants de la culture nationale. Le modèle de Geert Hofstede est composé de cinq principaux déterminants de la culture nationale :

La distance hiérarchique : La distance hiérarchique est définie comme la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre un subordonné et son supérieur. Cette dimension fait référence au degré d'inégalité attendu et accepté par les individus. Dans les sociétés à forte distance hiérarchique, le pouvoir est centralisé et le leadership est exercé de manière autocratique et coercitive (Hofstede, 1983). Contrairement aux pays où la distance hiérarchique est faible, l'accent est mis sur l'égalité et sur la coopération.

¹ Dictionnaire Petit Robert, complétée par les écrits de E. Renan, Qu'est-ce qu'une nation ? INALF, 1961.

²MEIER (O), *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, Dunod, Paris, 2008, p.22.

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

50

L'orientation individualiste ou communautaire : Selon Hofstede, la distinction entre les cultures nationales peut se faire également à travers les relations que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. Cette dimension renvoie à l'importance donnée par un individu à sa propre personne ou à son entourage.

Dans les sociétés marquées par l'individualisme, les individus se préoccupent davantage de leurs propres intérêts et de leur environnement immédiat. Alors que dans les pays à culture communautaire, l'importance est donnée aux liens affectifs et aux relations de confiance unissant les membres de la communauté.

La relation à l'incertitude et à l'ambiguïté : Cette troisième dimension renvoie au degré de tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté. Le niveau de contrôle de l'incertitude signifie le degré jusqu'où les individus d'une culture acceptent les situations ambiguës, risquées, imprévisibles, non-structurées, voire anarchiques et la manière avec laquelle ces membres réagissent à cette imprévisibilité (Hofstede, 1983,1991). Le contrôle de l'incertitude peut être mis en relief à travers des plans et des outils de prévision, de recherche de stabilité et de l'ordre. Le faible degré de contrôle de l'incertitude se traduit par la prise de risque, et la confrontation des événements futurs ambigus.

L'orientation masculine ou féminine des valeurs : Les cultures masculines accordent une grande importance aux valeurs de la réussite et de la possession, alors que les cultures féminines mettent l'accent surtout sur les valeurs de l'entraide et de l'empathie, dans un souci de cohésion sociale.

L'orientation à court terme et l'orientation à long terme : Les cultures à orientation à court terme, sont des cultures qui respectent la tradition, l'exécution des obligations sociales, et considèrent que le service d'autrui est un but important. Ces cultures ont comme valeurs principales du travail : la liberté, le respect des droits, la réussite et l'épanouissement personnel.

Les cultures à orientation à long terme encouragent la persévérance, la prévoyance et le sens de l'épargne. Ces cultures ont comme fondamentales valeurs du travail ; l'apprentissage, l'honnêteté, la responsabilité et l'autodiscipline.

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

51

La culture régionale : Les cultures régionales désignent la diversité des cultures à l'intérieur d'un même pays, de ce fait, les cultures régionales figurent parmi les éléments à partir desquels nous pouvons expliquer la différence de culture entre deux entreprises évoluant dans le même secteur d'activité, ayant la même taille et adoptant la même stratégie

La culture professionnelle : Nous considérons la culture professionnelle comme liée directement au métier de l'entreprise, autrement, en exerçant un tel ou tel métier, l'entreprise développe des traits culturels différents. Ex : désinfecter ses mains (l'hygiène comme valeur) pour faire monter un moteur pour une voiture (secteur d'automobile) n'a aucun sens

La législation : La législation concernant l'emploi, l'environnement, les impôts, etc. de chaque pays influence aussi de manière significative le processus d'établissement, plus particulièrement, de croyances et des valeurs dans les entreprises d'où la législation a un impact considérable sur la culture organisationnelle. Les quatre facteurs précédemment cités pèsent lourdement sur les membres de l'organisation ainsi que son mode de management. De ce fait, ces membres déterminent et influencent à leur tour la culture de leur entreprise.

Le management : Les entreprises doivent se situer toujours par rapport au management actuel, de ce fait, dans chaque évolution ou transformation des visions du management, l'entreprise doit faire en sorte d'adapter son management qui implique une grande influence sur la culture d'entreprise.

Le pouvoir : Le pouvoir désigne la capacité d'un membre d'une organisation de faire agir un autre membre de celle-ci (à condition que le deuxième membre accepte de subir ce pouvoir) suivant une orientation souhaitable. Le pouvoir n'est pas donné uniquement par la position hiérarchique, mais il peut découler des propres sources de ce membre, celles-ci sont nommées « sources de pouvoir ». Parmi les sources du pouvoir, on cite les suivantes :

- Le statut détenu au sein de l'entreprise ;
- L'expertise et les compétences de l'individu ;
- La maîtrise des relations entre l'entreprise et son environnement ;
- Le pouvoir marginal sécant ;
- La maîtrise et l'accès à l'information pertinente.

Section 2 : les éléments essentiels de la culture organisationnelle

Nous allons étudier dans cette deuxième section les composants de la culture organisationnelle, nous présenterons aussi les fonctions essentielles, les rôles internes et externes, les limites, les niveaux, ses rapports avec l'efficacité de l'organisation et les avantages d'une bonne culture d'une entreprise.

2.1. Les composants de la culture de l'entreprise :

La culture d'entreprise est insufflée par ses dirigeants et se fonde sur 4 composantes principales interdépendantes les unes des autres. Chacune de ces composantes peut prendre plus ou moins d'importance pour définir la culture d'une entreprise.

2.1.1. L'histoire de l'entreprise¹

Une culture d'entreprise marquée s'inscrit dans le temps, et s'appuie sur l'histoire (même récente) de la société. Chaque entreprise a ses fondations et des "héros" qui offrent ou ont offert des succès et participé à des épisodes emprunts de succès. L'idée est de s'appuyer sur des faits parlants et/ou des personnes qui ont marqué l'histoire de l'entreprise : ses fondateurs, un dirigeant charismatique, le lancement d'un produit, et leur impact sur votre secteur d'activité. Le développement de cette idée de légende à partir de faits réels pose les fondations de la culture de l'entreprise.

2.1.2. La vision

La vision de l'entreprise correspond à la définition de l'objectif fixé : où voulez-vous emmener l'entreprise ? Quelles sont ses ambitions ? Quelles sont les étapes pour y parvenir ? Cette vision doit être la plus claire possible, et surtout, communiquée et partagée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Elle peut être amenée à évoluer, mais doit toujours rester cohérente avec la vocation globale de l'entreprise. En transmettant cette vision à vos

¹<https://www.roberthalf.fr/blog/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise>

collaborateurs, vous leur faites sentir qu'ils ont une place dans l'histoire, le présent et le futur de l'entreprise, qu'ils travaillent tous en équipe vers un but clairement identifié.

2.1.3. Les valeurs communes :

Les valeurs sont certainement la composante la plus déterminante d'une culture d'entreprise. Généralement, il s'agit de principes généraux d'ordre moral (bienveillance, collaboration) ou éthiques (développement durable, redistribution des richesses). Définir des valeurs d'entreprise permet de donner sens au travail mené et aux objectifs recherchés. Affichées et partagées par les salariés, les valeurs guident le travail et le comportement des équipes.

2.1.4. Les règles de fonctionnement :

Chaque entreprise possède des règles, une manière de procéder ou un rapport à la hiérarchie différente. Concrètement, la culture d'une entreprise peut aussi bien se refléter dans le choix d'aménagement de ses locaux que dans l'organisation du travail et de la collaboration des salariés. Le bien-être au travail est devenu incontournable pour justifier de la présence d'une bonne culture d'entreprise¹.

2.2. Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise :

La culture a de nombreuses fonctions dans l'entreprise. Elle influence les comportements de l'homme, les décisions importantes, la communication, et l'équilibre général de l'organisation. Tout comme sa définition, les fonctions attribuées à la culture sont nombreuses.

La principale fonction de la culture d'entreprise est la facilitation de l'adaptation à l'environnement ainsi que l'intégration interne (THEVENET, 1986). Weick (1979) considère que la culture n'est point un ensemble de valeurs régissant l'organisation.

Elle sert simplement à donner un sens à l'action étant la résultante des actions sociales des membres d'une organisation. Malgré la diversité des fonctions, il est possible de les regrouper

¹<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/culture-dentreprise>

selon leur horizon temporel. A court terme, la culture assume une fonction d'adaptation, à long terme celle d'intégration¹

2.2.1. La fonction d'adaptation :

L'adaptation se réalise par un processus de contrôle et d'uniformisation :

2.2.1.1. Le contrôle :

Il se fait par la persuasion, la dissuasion, la contrainte des agents. La culture, par un type de contrôle approprié, aide à l'obtention de la structure désirée. Ainsi, les entreprises recherchant la flexibilité de leur structure utilise une forme de contrôle souple, subtile. Ne pouvant prévoir toutes les situations, l'entreprise s'en remet au bon sens, à l'esprit d'initiative, et à la volonté de ses membres d'œuvrer conformément aux normes en vigueur. La culture (ensemble de valeurs et de références), intervient dans les situations nouvelles, non prévues par les procédures.

La culture établit des normes pour l'action sociale grâce à des règles et des mécanismes subtiles de contrôle. Ces mécanismes ne se substituent pas aux autres formes traditionnelles de contrôle, mais elle les complète activement. Cette forme subtile de contrôle est opérationnelle car la culture est à la fois moyen de persuasion et de dissuasion.

2.2.1.2. L'uniformisation :

Les dirigeants doivent gérer attitudes et comportements. La connaissance de la culture est une aide précieuse. La culture est, en effet, un excellent fédérateur des comportements. D'après les sociologues, les attitudes des hommes dépendent de la conjugaison de trois facteurs : social, culturel et psychique.

Les facteurs culturel et social permettent la socialisation des individus. Par la socialisation, l'individu apprend et assimile les éléments socioculturels de son environnement, les intègre à sa personnalité. La socialisation se fait en trois étapes : l'acquisition de la culture, son intégration à la personnalité et l'adaptation à l'environnement social.

¹ AKANNI (A), « *culture d'entreprise et performance au SENEGAL* », Thèse de Doctorat, Science de gestion, université de Caen, 1997, p.67-70.

Dans la première phase ce qui s'acquiert, ce sont les connaissances, les valeurs, les manières de penser, de faire, de se sentir, spécifiques au groupe que la personne intègre. Dans la seconde, ces éléments prennent place dans le psychisme de l'individu. La culture devient obligation morale, guide des actes et de la conscience. A cette étape, il intériorise les manières de faire, de penser et d'agir du groupe. Il en résulte une adaptation de la personne à son environnement social. L'individu socialisé a bien de références communes avec les autres. Il communique avec les mêmes mots, les mêmes codes, et finit par ressembler aux autres. Le premier indicateur d'une adaptation est donc l'apparition de manières communes de penser, d'agir, de se sentir.

Le second indicateur est la fierté éprouvée par l'individu à appartenir à l'entreprise. Cette fierté est la source et le signe d'une grande motivation. La culture exerce une autre forme de contrôle social. Elle permet de structurer les conduites des individus au sein de la société, d'éviter les attitudes marginales

La culture s'oppose à la déviance des comportements et au-delà à l'autonomie entendue comme l'absence de loi ou d'organisation (NIZARD, 1982). A terme, l'uniformisation aboutit à une intégration¹.

2.2.1.3. La fonction d'intégration :

La culture agit sur le psychisme des individus favorisant leur intégration dans l'entreprise. Cette action est à la fois utile à l'entreprise et à l'individu. Au niveau de l'entreprise, la culture par des stimulants matériels (avantages en nature, salaire, considération etc.) permet de lier les travailleurs à l'entreprise. Les stimulants matériels permettent d'obtenir une motivation immédiate. La convergence d'intérêt d'une organisation et de ses agents conduit à une motivation durable. Cette convergence peut être obtenue par la fonction intégrative de la culture. L'existence de valeurs et croyances communes dans l'entreprise contribue à la création d'une identité collective, capable de satisfaire le besoin de sécurité psychologique qu'éprouve tout homme. La culture est un lien psychologique, reliant l'entreprise et son personnel. Une personne intégrée à son entreprise est plus sensible à ses problèmes. La

¹ <https://www.emerhode.com/blog/culture-dentreprise>

culture fidélise. L'entreprise devient une seconde famille voire une seconde nation. Ce rôle de la culture est d'autant plus important que, l'attachement à ces entités tend à disparaître. L'attachement à la famille s'étirole car elle s'est nucléarisée, le patriotisme s'émousse dans le monde. Le développement de la science a permis le rapprochement des peuples et l'abaissement des barrières culturelles. L'attachement à sa propre culture a par ricochet diminué. L'essoufflement des grandes entités traditionnelles (famille, ethnie, nation etc.) a favorisé la prépondérance de la place de l'entreprise dans la société actuelle. De nos jours, l'entreprise joue un rôle culturel de choix même si cela n'est pas très perceptible. Elle n'embauche plus seulement des hommes mais elle les 'enrôle' les fait adopter par une communauté. L'entreprise est constituée par un regroupement d'hommes ayant des sentiments, des valeurs. Il est donc normal qu'elle soit confrontée à des problèmes culturels et affectifs. Ces fonctions permettent à l'entreprise de résoudre les problèmes se posant à elle. Chaque firme a, cependant, une manière spécifique d'y faire face. Elle a sa culture qui la caractérise, et la distinguant des autres. Il est à noter que les positions des chercheurs – quant aux fonctions - sont divergentes. Traditionnellement, la littérature spécialisée distingue de grandes fonctions en entreprise. Il serait intéressant d'y voir le rôle joué par la culture.

2.3. Les rôles de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle se forme en partie pour répondre à deux séries de problèmes essentiels à résoudre pour assurer le développement de l'entreprise. Selon E. Schein (1985), Le premier type de problèmes concerne celui de l'adaptation de l'entreprise à son environnement et pose donc la question de la survie de l'organisation. Le second problème est d'ordre interne et porte sur l'instauration et le maintien de relations de travail efficaces entre les membres de l'entreprise¹

2.3.1. Les rôles externes² :

La culture d'entreprise délimite les frontières d'une organisation. Elle crée la spécificité d'une

¹ 7 E. Schein cite par : OLIVIER Meier, management interculturel, « stratégie-organisation-performance » 5^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, pp.16-17

²<https://www.ipeut.com/management/management-interculturel/320/les-roles-externes-et-internes51228.php>

organisation et permet de lui donner une identité propre qui la distingue des autres firmes de l'environnement.

La culture d'entreprise se présente par conséquent comme un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement (Allouche, Schmidt, 1995, p. 45). Elle permet d'élire un certain nombre de principes, de règles et de références sur lesquels les individus vont s'identifier et se démarquer, en tant que collectivité particulière (Rocher, 1968).

Elle est ce qui permet à l'ensemble des individus d'une organisation d'identifier ce qui les unit et les distingue des autres acteurs de l'environnement. La culture est aussi un moyen de faire converger des individus dans la direction, en leur permettant de lutter efficacement contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Elle permet de créer un socle sur lequel les individus peuvent s'appuyer et se retrouver pour répondre ensemble aux contraintes de l'environnement.

La culture contribue de ce fait à préciser ce qu'est l'entreprise, son rôle et la place qu'elle doit occuper, pour permettre à un groupe social donné de vivre et se développer au sein de son environnement.

2.3.2. Les rôles internes :

La culture d'entreprise permet à des acteurs d'origine, de formation et d'intérêts personnels différents, de cohabiter et de coopérer au sein de l'organisation, en renforçant les points de convergence et en réduisant les éléments de divergence.

La culture d'entreprise doit par conséquent se voir comme un facteur interne d'intégration qui vise à fédérer et mobiliser des individus a priori différents autour d'objectifs communs, générateurs de performance économique ou sociale. Tout groupe social, quelles que soient ses caractéristiques, a en effet besoin d'un minimum de cohésion et de cohérence pour fonctionner de façon optimale.

La culture d'entreprise contribue à cette mission, en leur donnant des fondements communs (système de pensée, croyances, hypothèses). La culture d'entreprise est donc particulièrement utile lors de l'intégration de nouveaux salariés venant d'horizons différents, qu'il s'agisse de jeunes diplômés ou de collaborateurs plus qualifiés (expériences antérieures) ou étrangers.

Elle permet à ces nouveaux d'acquérir rapidement les réflexes et pratiques de l'entreprise et ainsi de tailler efficacement avec les autres membres de l'organisation. Elle permet aussi de mettre en place des mécanismes de contrôle (éléments de régulation) et de coordination (règles, procédures), en vue de créer les conditions d'une coopération efficace A travers l'élaboration de méthodes communes unanimement acceptées (convergence d'intérêts et d'objectifs).

La culture est ainsi un moyen de fédérer, de manière cohérente et structurée, les actions de l'entreprise, en impliquant cognitivement et émotionnellement les acteurs par l'instauration de normes de conduite et des systèmes d'organisation appropriés. Une culture d'entreprise forte et bien gérée peut donc améliorer la qualité du salarié et leur adhésion A l'organisation. Elle s'avère essentielle dans la gestion d'une entreprise et constitue une dimension importante qui peut faciliter les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques. La culture d'entreprise soulève cependant des difficultés pratiques liées aux phénomènes d'ancrage culturel. Elle peut en effet constituer un obstacle au changement et à la diversité (recherche d'homogénéité), en - rejetant - de son organisation les personnes qui présentent des opinions ou des positions différentes de celle de la culture dominante.

2.4.Limites de la culture organisationnelle

Si la culture d'entreprise joue un rôle important dans la gestion, elle entraîne aussi certains côtés négatifs, certaines limites, si elle n'est pas suffisamment prise en compte.

C'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'organisation à une myopie envers le marché. Une "culture du succès" pourrait ainsi inhiber certains réflexes de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir.

Cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit constituée en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégiées pour prendre conscience de sa culture d'entreprise. Ce peut d'ailleurs être le moment-clé d'une prise de conscience de ses

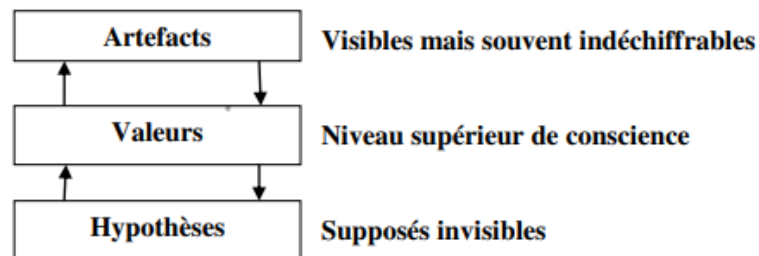
atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer indispensable¹

2.5. Les niveaux de la culture organisationnelle

Schein, 1985, a défini la culture comme « Un ensemble d'hypothèses fondamentales communes qu'un groupe a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne et qui a travaillé assez bien pour être considéré comme valide et donc à être enseigné aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et se sentir par rapport à ces problèmes² »

Selon Edgar Schein, la culture organisationnelle opère sur trois niveaux qui diffèrent en fonction de leur degré de visibilité et d'accessibilité par les membres d'une organisation : Les artefacts (artefacts and créations), les valeurs (values), ainsi que les hypothèses de base (basic assumptions).

Figure 2-1 : Les niveaux de la culture organisationnelle



Source: SCHIEN (E.H.), “*Organizational Culture and Leadership*”, London : Jossey-Bass Publishers, 3e édition, 2004, p.26

¹http://www.forces-humaines.com/culture_d_entreprise.php, consulté le 07/06/2022

² Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, London : Jossey-Bass Publishers, 1985, p.9

La culture organisationnelle en rapport avec l'efficacité de l'organisation

Il y a lieu de noter en premier lieu que toute culture d'entreprise est influencée par la culture nationale et les sous-cultures qui s'imposent à l'entreprise dans l'élaboration de sa propre stratégie¹ :

- la culture nationale reflète la manière dont les membres de la société agissent et pensent sur l'entreprise. Elle traduit les croyances et les valeurs autour desquelles se situent les individus qui habitent un pays et qui ont un impact majeur sur la culture de l'organisation (G. Hofstede, 1978).

- les sous-cultures sont propres à chaque groupe composant l'entreprise et à ses partenaires qui constituent des variantes incontournables dans la construction des valeurs culturelles la concernant. Elles sont liées à l'appartenance professionnelle, sociale, religieuse... certains travaux prouvent que dans une même entreprise coexistent des profils culturels tout à fait différents.

Par ailleurs, la culture d'entreprise intègre des variables qui lui sont propres constituée des valeurs, des normes, des aspirations, des croyances, des attitudes, des comportements, des rites, des tabous et des relations interpersonnelles. Ainsi, cette culture est composée de l'ensemble de ces variables d'ordre qualitatif qui sont souvent partagées et respectée par les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et par les membres de la société.

Parmi ces composantes, nous citons essentiellement :

Les croyances et les valeurs définissent les règles de comportement auxquelles devraient assujettir les membres du groupe ou les collaborateurs de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des idées, qu'elles soient déclarées ou non dites, formant la philosophie de l'entreprise. Les valeurs par exemple découlent des expériences vécues, puisque chaque collectivité crée ses propres valeurs par référence à des codes externes existants (M. Thévenet, 1986)

¹(O). DEVILLARD, (D). REY . *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*. éd. les Échos.2007, p. 17-19.

Chapitre 2 : Les fondements théoriques de la culture organisationnelle

61

Les tabous correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas évoquer, tels les échecs et les erreurs de stratégie. Ils expriment également les actes que l'on ne doit pas faire, tels les enregistrements des flux financiers et des flux physiques non conformes aux règles générales. Ils traduisent ainsi les manifestations d'une peur collective parfois non prévue par les dirigeants de l'entreprise. Compte tenu de leur caractère trop anxiogène, ces tabous ont une influence majeure sur ses décisions et ses perspectives d'évolution future ;

Les rites représentent les actes répétitifs traduisant un consensus au sein de l'entreprise, tels les rites collectifs. Autrement dit, les rituels se manifestent dans les comportements tant verbaux que gestuels. Ils renferment des activités exercées tous les jours et qui sont systématiques et programmées dans la l'organisation. Ces activités ont pour fonction de donner plus d'importance aux événements (Moscovici, 1980).

Les histoires et les mythes qui sont tournés très souvent vers le passé de l'entreprise et qui se transmettent d'une génération en génération sous forme de récits idéalisés basés sur des faits réels, tout en jouant un important rôle dans la détermination de leur devenir.

Les symboles signifient explicitement, de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation. Ces symboles, qui ont une signification liée aux valeurs essentielles, concernent les mots, les objets, les logos, les gestes, la tenue vestimentaire, les styles architecturaux, la signalétique.

Ces principales composantes constituent un levier de motivation et de stimulation pour les salariés. Elles peuvent être considérées comme facteurs de performance et de conduite au changement de l'organisation, surtout lorsqu'elles sont partagées, acceptées et respectées à tous ses niveaux hiérarchiques. Il s'agit des composantes permettant à la culture de l'entreprise d'être porteuse d'une image valorisante vis-à-vis de son environnement interne et externe.¹

¹Blaquière (H), Bossard (P) et Carron (B) (1984). Le choc culturel : atout ou handicap pour l'entreprise. RFG, septembre/octobre.1984, p. 30-35.

2.6. Les avantages d'une bonne culture d'entreprise¹ :

2.6.1. Fédérer et impliquer les salariés :

La communication est essentielle pour motiver. S'appuyer sur les éléments de la culture d'entreprise peut **donner envie aux salariés de s'impliquer et aider à créer une bonne synergie d'équipe**. Réfléchir à la culture d'une entreprise, c'est réfléchir à qu'on veut qu'elle soit pour les gens qui y travaillent. Une culture d'entreprise positive et partagée par les salariés est un **atout certain pour la réussite collective**, car elle favorise le team building.

2.6.2. Meilleure intégration des collaborateurs :

Au-delà du recrutement, créer une culture d'entreprise permet de favoriser l'onboarding. Recruter des talents n'est pas une fin en soi, ce n'est que le début de l'aventure. Avec une culture organisationnelle forte, vous aidez les nouveaux collaborateurs à s'intégrer plus vite. Ils comprennent sans difficulté vos valeurs et vos attentes pour une immersion plus rapide et efficace

2.6.3. Meilleure cohérence interne :

Vous devez fédérer autour de valeurs communes l'ensemble des collaborateurs. Cela permet de développer une communication interne plus claire et transparente, de favoriser la cohésion et de limiter les conflits. Avec une culture d'entreprise forte, vous vous assurez que chaque salarié est à même de s'approprier les pratiques de votre entreprise pour atteindre des objectifs communs.

2.6.4. Amélioration des performances :

En favorisant le bien-être au travail, la culture d'entreprise est à même d'impacter les performances de l'entreprise. En créant une cohésion, vous augmentez la motivation et obtenez ainsi une meilleure implication dans les missions à réaliser.

¹<https://www.lumapps.com/fr/solutions/engagement-des-employes/quest-ce-que-la-culture-entreprise/>, consulté le 3/06/2022

2.6.5. Amélioration de l'image de l'entreprise :

Améliorer les méthodes de travail permet de valoriser la marque employeur. Vos salariés, partageant des valeurs communes, sont amenés à mettre en avant votre entreprise. Créer une culture d'entreprise permet ainsi de développer l'employée, une stratégie très efficace pour améliorer l'image d'une entreprise auprès des partenaires et des futurs talents..

Conclusion :

En vue de tout ce qui précède, nous pouvons dire que la culture d'organisation fait partie intégrante de l'organisation.

La culture d'organisation est de plus en plus perçue comme un facteur de réussite et de performance des entreprises. Ses effets ne sont pas directement quantifiables, mais ils créent un cadre certain qui permet d'améliorer la productivité et le succès organisationnel.

Chapitre 3 : Architecture et évaluation empirique des résultats

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats⁶⁵

Introduction :

L'introduction d'un processus de knowledge management a entraîné des changements dans l'organisation interne du travail de l'entreprise. En effet, l'émergence de la gestion des connaissances permet aux entreprises d'apprendre, de communiquer ou de diffuser l'information dans les meilleures conditions, ce qui a amené de formidables changements dans l'entreprise. Cela permet de modifier la culture organisationnelle. L'objectif de ce chapitre est de présenter la pratique de mon recherche sur «l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle ». Il s'agit d'abord de présenter l'entreprise recherchée (dans la première section). Ensuite, il sera consacré pour présenter les différentes étapes de cette étude, puis je présenterai les résultats obtenus dans la deuxième section.

Section 01 : Présentation de l'entreprise

Dans cette section, je vais présenter l'historique de l'entreprise *Géant Electronics*, ses missions, objectifs ainsi que sa structure.

1.1.Présentation de Groupe Mebarkia :

Groupe Ho Mebarkia, groupe familial spécialisé dans plusieurs secteurs d'activités. Depuis sa création, le groupe a connu une forte expansion avec différentes étapes d'évolutions passant d'entreprise spécialisée dans l'importation et la distribution à la fabrication en Algérie de divers produits électroniques et électroménagers grand public. Le groupe fut créé dans les années 1960 pour devenir aujourd'hui un acteur incontournable de l'industrie Algérienne.

1.1.1. Secteurs d'activité :

L'électroménager (Géant Electronics) :c'est une entreprise spécialisée dans la production, fabrication, distribution, commercialisation et services après vente des produits électroniques et électroménagers(équipement de cuisine, télévisions, les machines à laver ,les climatiseurs)

L'agroalimentaire (Biscostar) :entreprise spécialisée dans la fabrication et la

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats66

commercialisation de biscuits et de biscottes (génévoises, chocolats, biscuits sablés)

Le BTP et la construction (Ahcen Brique et Semco) : c'est une société spécialisée dans la production de brique et de ciment et la distribution de matériaux de construction. Son objectif principal est de redonner à la brique produite en Algérie tous ses titres de noblesse.

L'entreprise fournit environ 200 000 tonnes de brique par an.

Les services logistiques (Géant Logistiques)

1.2.Présentation de SARL Lotfi Electronics :

Géant Electronics est une entreprise faisant partie du Groupe Ho Mebarkia, la Sarl Lotfi Electronics qui commercialise la marque Géant Electronics fut créé en 2005 par les frères Mebarkia, certifiée ISO 9001 est spécialisée dans la fabrication, l'assemblage, le montage et la commercialisation des produits électroniques, électroménagers, informatiques et l'installation des climatiseurs. Leader sur plusieurs segments de l'électronique et de l'électroménager, l'entreprise compte à ce jour plus de 1657 (108 cadres – 276 Maitrise – 1248 exécutions – 25 apprenties) employés répartis sur l'ensemble du territoire national. Avec une superficie de plus de 600 000 m² industrialisés dont 85 000 m² couverts, Géant Electronics se place parmi les leaders du Maghreb Arabe et du continent Africain, grâce à une capacité de production des plus performantes de la région et une forte réactivité entrepreneuriale. Présente dans 10 pays africains. Géant Electronics envisage l'implantation sur le marché européen dès 2020. L'innovation, la qualité et l'accompagnement de clientèle est le moteur de l'entreprise. La devise est de fournir plus qu'un simple produit, un partenariat au quotidien.

1.3.Gamme de produits de Géant Electronics :

- **Froid** : Réfrigérateurs, Congélateurs.
- **Cuisson** : Cuisinières, Plaques de cuisson, Fours encastrables, Fours électriques, Micro-onde, hottes.
- **Lavage** : Lave-vaisselles, Lave-linges.
- **Climatisation** : Climatiseurs Split, Armoires, Refroidisseurs d'air.
- **Chauffage** : Chauffages à gaz, Bains d'huile.
- **Bien-être** : Cafetières.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats⁶⁷

- **Visuel**: Téléviseurs, démodulateurs.
- **Multimédia** : Smartphone

Ils sont divisés sur trois catégories :

- ❖ **Produits blancs** : cette catégorie de produits est destinée en priorité à la cuisine ou à la salle de bain. Ils sont dits « Blancs » en référence à leur habillage qui, dans la plupart des cas, est de cette couleur. Les tendances actuelles de diversité et de designs attractifs veulent qu'une large palette de couleurs soit proposée aux Clients, ceci étant l'appellation reste la même. (climatiseurs, réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières, machine à laver, chauffage à gaz...)
- ❖ **Produits bruns** : produits du rayon électroménager de loisir, ces derniers sont dits « Bruns » parce que leur habillage. (téléphone mobile, téléviseur, micro-onde, plaque chauffant...)
- ❖ **Produits de fabrication** : sont les accessoires de tous les produits qu'on a cités au-dessus.

1.4.Missions et objectives de l'entreprise :

L'entreprise a réussi au cours de son existence à se faire une place sur le marché nationale au milieu des entreprises multinationales beaucoup plus grandes et puissantes qu'elle, et pour cela, de nombreux objectifs et missions ont été tracés afin d'être réalisés, comme suit :

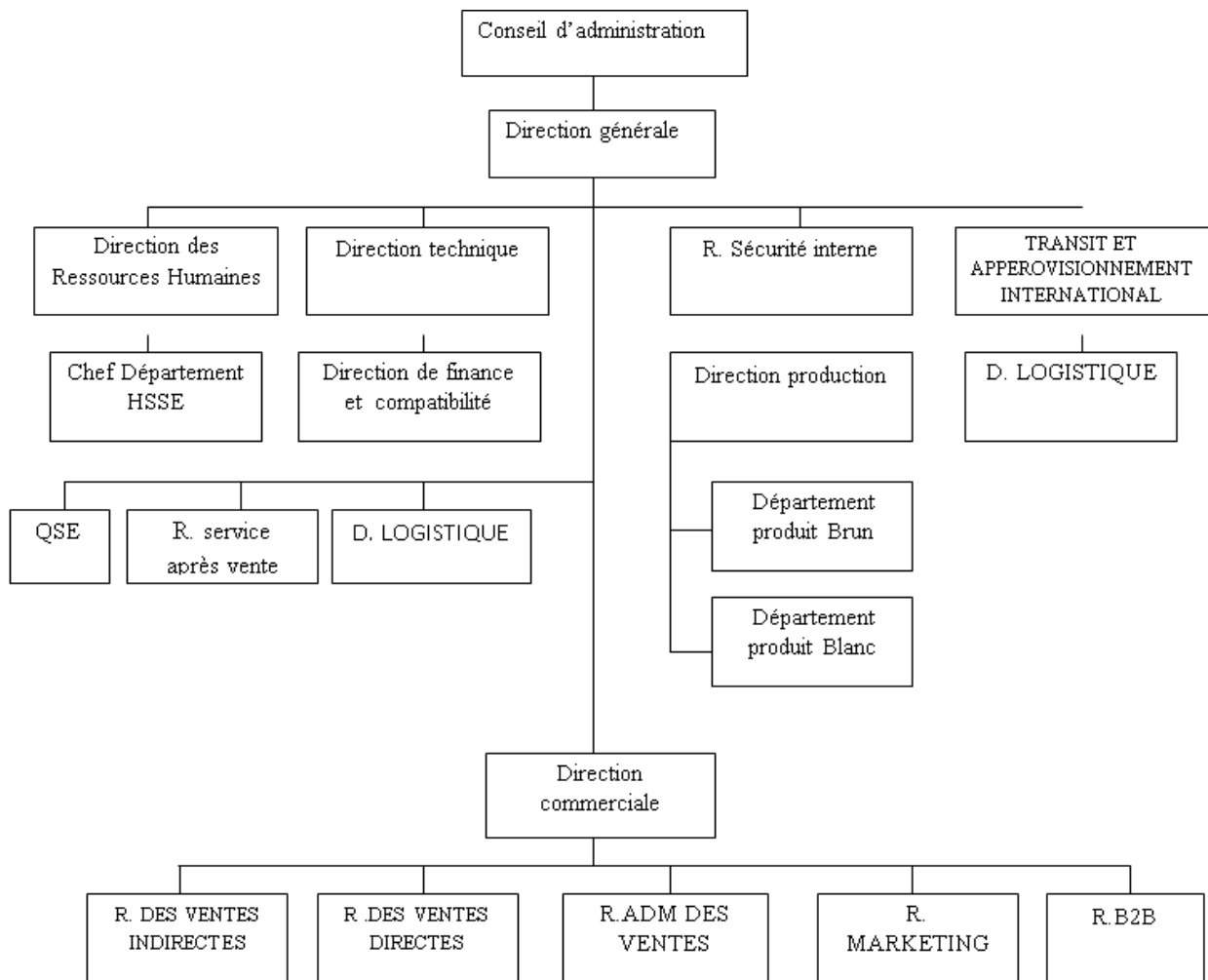
- ✓ La diversification des produits tout en assurant une différenciation technologique permettant d'augmenter la part de marché.
- ✓ S'investir dans les ressources tout en valorisant les compétences acquises, en renforçant l'implication et la formation personnelle.
- ✓ Inscrire les processus dans une logique du développement durable :
 - Réduction des déchets.
 - Optimisation dans les consommations énergétiques.
- ✓ Satisfaire les exigences auxquelles l'entreprise est souscrite.

1.5.L'organigramme de l'entreprise Géant :

Les entreprises sont composées de différents services qui collaborent pour une réussite commune.

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 68

Figure 3-0-1 : Diagramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

La direction générale : elle est composée d'un conseil administratif à sa tête un président qui tranche dans les décisions finales qui est, le PDG.

Sa fonction est de prendre les décisions finales, régies sur les différentes directions (commercial, production, service comptabilité, finance... etc.) et assuré le bon déroulement du travaille dans l'entreprise.

Direction marketing : a comme rôle de piloter la marque sur le marché en définissons le positionnement de la marque et d'un ensemble de produits et services, développer la notoriété de la marque, suivre la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats

Direction finance et comptabilité : il est réparti en deux services (comptable et financier), dont chacun, est géré par un chef de service et cela afin de déterminer la situation financière de l'entreprise et l'enregistrement des différentes transactions effectuées.

Unité de production : elle se compose par des unités (photovoltaïques, polystyrène, produits blancs, produits bruns, injection plastique), et représente chacune par un responsable qui planifie et contrôle la production dans le respect du cahier des charges et la stratégie de fabrication des gammes de produits décidées par le DG.

Direction ressource humain : la mission principale est de gérer les compétences du personnel. Proposer des formations appropriées pour optimiser l'efficacité des employés au point de garantir l'épanouissement de la firme. Il contribue aussi au recrutement et au licenciement de l'équipe. Parmi ses tâches figure également le dialogue avec le syndicat. Le but d'un tel entretien est souvent l'amélioration des conditions de travail dans la société.

Direction QHSE : le service qualité y tient une place prépondérante, qui a pour rôle et mission la gestion des différents systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité, la maîtrise des différents risques professionnels au sein de l'entreprise.

Obtenir des certifications ou des labellisations pour mettre en valeur l'entreprise et ses produits/ services, appliquer des textes réglementaires et normatifs fixés par l'état et/ou les organisations en matière de management de la qualité, établir des procédures en tenant compte de tous les aspects liés au travail, et réduire les coûts de non-qualité

Le service logistique : qui a pour rôle et mission de

- Assurer la logistique
- Acheter la fourniture et les services.
- Garantir la sécurité.
- Effectuer la maintenance des installations.
- Mettre en place et gérer le parc informatique.

Le service juridique : est chargée de

- Rédiger l'ensemble des contrats de l'entreprise.
- S'assurer de la conformité aux lois et règlements.
- Contrôler le respect des règles commerciales.

1.6.Analyse SWOT :

L'analyse SWOT est récapitulée dans le tableau suivant :

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats70

Table 2 : l'Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES	OPPOTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> •Une bonne qualité de ses produits et Image de marque et forte notoriété. •Des prix concurrentiels et abordables pour les algériens. •Une très large gamme de produits. •Innovation et créativité •Enormes campagnes de marketing et de publicité. 	<ul style="list-style-type: none"> •Géant met un peu de temps à introduire de nouveaux produits dans le marché. •La demande en télécommunication est souvent fluctuante : en fonction des crises économiques au niveau mondial •Manque de performance pour certaines pièces électroniques. •Absence d'outils de fidélisation. 	<ul style="list-style-type: none"> •Conquérir de nouveaux marchés tels que l'industrie pharmaceutique. •Géant bénéficie de quelques avantages de la part de l'état par rapport aux entreprises étrangères car l'Algérie veut booster le produit local. •Capacité d'augmenter le niveau de production. •Croissance de la demande 	<ul style="list-style-type: none"> •La concurrence : c'est vrai que plus il y a de concurrence, plus il est vraisemblable que les entreprises fonctionneront de façon efficace, que leurs prix seront bas et qu'elles seront sans doute incitées à innover mais ce n'est pas le cas quand il s'agit d'une concurrence déloyale. •Le non stabilité de l'économie algérienne peut influencer de façon négative

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats71

Section 02 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche

Afin de comprendre "l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle et de répondre à la question " Comment la gestion des connaissances peut-elle influencer sur la culture organisationnelle ?", il est nécessaire de réaliser une enquête qui nous permet de collecter toutes les informations nécessaires à la recherche.

Dans cette partie, nous présenterons en premier lieu les techniques que nous avons utilisées pour recueillir les informations dont nous avons besoin, ensuite une interprétation et analyse des résultats de notre enquête sur le terrain.

2.1.Présentation de l'enquête :

Pour notre cas nous avons élaboré un questionnaire renforcé par un entretien pour mieux comprendre la relation entre la gestion des connaissances et la culture organisationnelle.

La collecte des données nécessaires à l'exploitation de notre étude s'est effectuée à travers un questionnaire de type quantitatif auprès d'un échantillon d'employés de Géant.

2.1.1. Le questionnaire :

Nous avons créé notre questionnaire sur le logiciel d'administration d'enquêtes «Google Forms». Nous l'avons d'abord testé puis partagé par e-mail entre les différents employés de Géant.

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose des questions, regroupées en trois parties :

La première partie est consacrée pour les informations générales de la population questionnée. La deuxième partie est composée de deux axes.

- Le premier axe consacré pour la gestion des connaissances au sein de l'entreprise.
- Dans deuxième axe, consacré pour connaître la culture de l'entreprise.

La troisième partie on a utilisé l'échelle de LIQUERT, pour mesurer les réponses concernant l'étude sur l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle.

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 72

Le questionnaire que nous avons réalisé se compose de plusieurs types de questions :

Questions ouvertes : ce sont celles qui laissent à la personne interrogée toute liberté quant à la forme et à la longueur de sa réponse.

Questions fermées : ce sont celles pour lesquelles il n'existe qu'un très petit nombre de réponses possibles.

_Question fermée à réponse unique : oblige l'enquêté à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposées.

_Question fermée à plusieurs réponses où choix multiples : permettent à l'enquêté de choisir, parmi plusieurs réponses proposées, celles qui correspondent le mieux à sa position.

Les questions préformées : ce sont celles auxquelles le nombre de réponses possibles semble important, mais reste limité.

Les échelles d'attitude : ce sont celles qui permettent d'évaluer des attitudes et des opinions sur des échelles graduées. Nous avons utilisé deux types d'échelle : l'échelle numérique, l'échelle de LIQUERT

Le recueil des données s'est effectué du dimanche 17 avril 2022 au jeudi 28 avril 2022.

2.1.2. L'entretien semi-directif :

C'est une méthode de collecte d'informations qualitatives. Les entrevues peuvent être utilisées pour explorer des situations spécifiques ou pour compléter et vérifier les informations provenant d'autres sources utilisées dans le diagnostic. Par conséquent, la personne interrogée doit répondre directement à la question. Le degré de liberté est réduit.

Les entretiens semi-directifs offrent aux participants des opportunités plus approfondies et fournissent des réponses plus détaillées qui tiennent compte du contexte spécifique dans lequel ils ont été interrogés.

Dans le cadre de notre enquête nous avons réalisé un entretien semi-directif avec le chef du service formation continue, cet entretien a duré 40 minutes ou nous avons posé une dizaine de questions concernant les pratiques de gestion de la connaissance au sein de l'entreprise Géant. L'analyse des réponses obtenues est dans la section suivante.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats73

2.1.3. Choix de l'échantillon :

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes (supposé représenter la population qui fait l'objet d'une enquête) afin d'obtenir une connaissance estimée des caractéristiques de la population étudiée.

Nous avons distribué notre questionnaire par mail sur un échantillon des employés des différents services des départements Ressources humaines et formation, département QHSE et le département commercial, sélectionnés au hasard.

Échantillonnage aléatoire. En d'autres termes, chaque élément de l'échantillon a la même probabilité d'être sélectionné que tous les autres éléments de la population ciblent.

Quant à la taille de notre échantillon, il est de 50 employés sur un ensemble de 80 employés de Géant, appartenant aux différentes catégories. Nous estimons que notre échantillon est représentatif pour les besoins de notre étude, vu qu'il représente 62,5% de l'ensemble des employés.

2.2. Analyse du questionnaire :

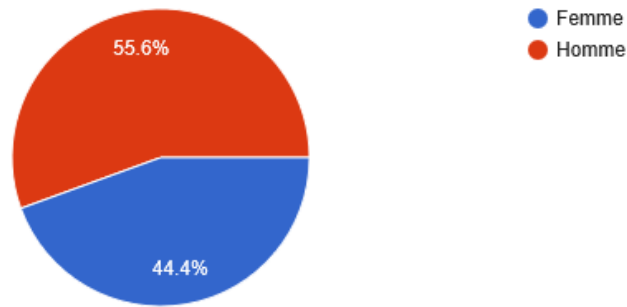
Après avoir traité les questionnaires récupérés, cette section analyse spécifiquement les résultats du questionnaire et l'entretien.

Le questionnaire se trouve dans l'Annex.

Question 1 : Etes-vous ?

Figure 3-1 : Question 1

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats74

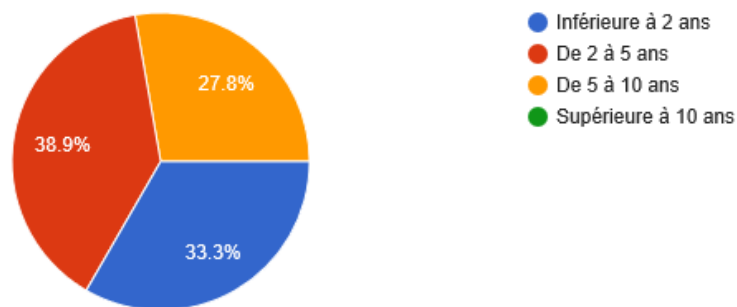


Source : Elaborer par moi même

Nous observons que la majorité de la population est de sexe masculin avec un pourcentage à hauteur de 55.6% par rapport à celui de sexe féminin qui présente 44.4 % de l'échantillon

Question 2 : Quelle est votre ancienneté au sein de Géant :

Figure 3-2 : Question 2



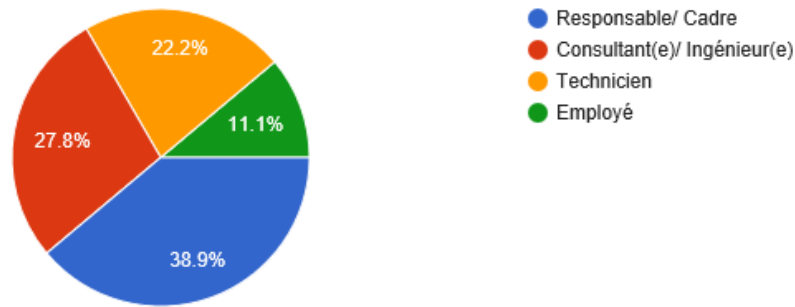
Source : Elaborer par moi même

Nous observons que le pourcentage des interrogés qui ont une ancienneté entre moins d'un 2 an de notre échantillon est de 33.3%, et entre 2 ans et 5 ans est de 38.9% et entre 6 ans et 10 ans est de 27.8%. Ça veut dire que l'entreprise Géant recrute des nouveaux talents.

Question 3 : Quelle fonction occuper-vous ?

Figure 3-3: Question 3

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 75

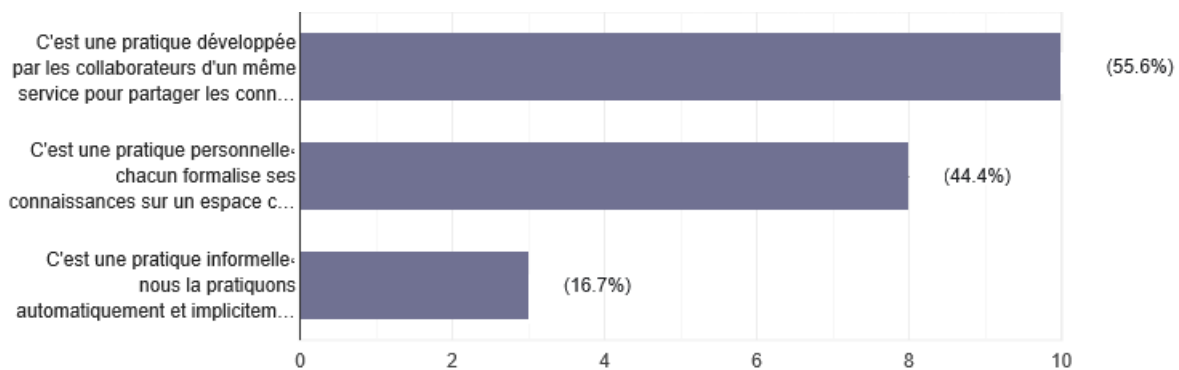


Source : Elaborer par moi même

Nous observons que la majorité des interrogés sont des cadres et des cadres supérieures (38.9%), et des consultants /ingénieurs pour un pourcentage de 27.8% cela est dû principalement à leurs postes de travail qui nous a facilité nos tâches (la distribution des questionnaires et les entretiens). En contrepartie, les techniciens sont les moins représentés (22.2%) parce qu'ils ont tout le temps en dehors de leurs sièges, et aussi la surcharge du travail pour les employés qui représentent 11.1%.

Question 04 : Selon vous, que signifie la notion de gestion des connaissances ?

Figure 3-4: Question 4



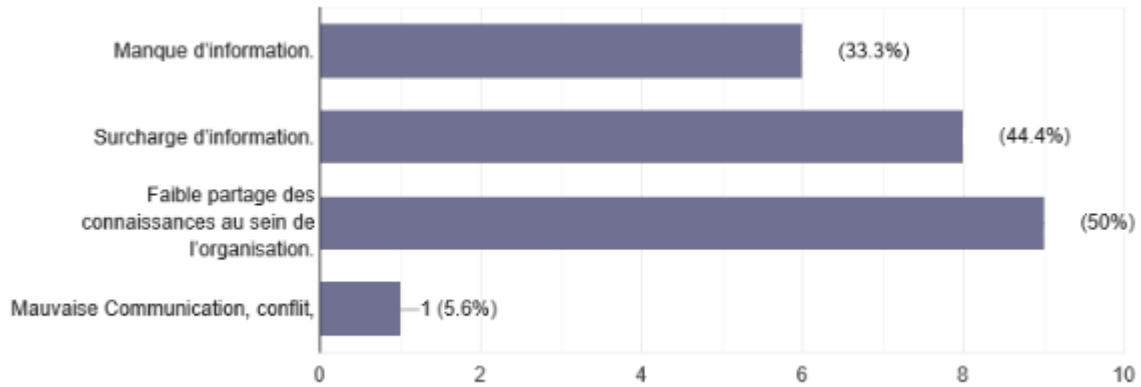
Source : Elaborer par moi même

Selon le schéma 55.6% du personnel affirme que la notion de gestion des connaissances est une pratique développée par les collaborateurs d'un même service pour partager les connaissances des uns et des autres, car cette entreprise dépend d'une gestion de connaissance particulière liée par la collaboration entre les employés de chaque service

Question 05 : Quels sont les problèmes liés à la rétention des connaissances ?

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats76

Figure 3-5: Question 5

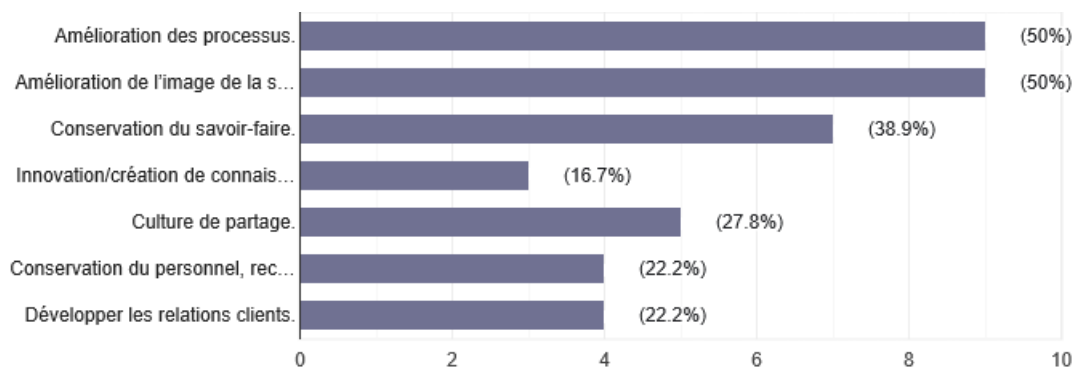


Source : Elaborer par moi même

D'après le schéma nous remarquons que la plupart du personnel (50%) assure que le problème lié à la rétention des connaissances est justifié par le faible partage des connaissances au sein de l'organisation et cela est dû au manque de la coopération et de confiance entre les différents services de l'entreprise Géant.

Question 06 : Quelle est l'objectif de l'entreprise en matière de transfert de connaissances ?

Figure 3-6: Question 6



Source : Elaboré par nous même

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats77

Selon le schéma nous constatons que 50% des employés sont subdivisé entre l'amélioration des processus et l'amélioration de l'image de la société comme objectif de l'entreprise en matière de transfert de connaissances cela signifie que le transfert des connaissances au sein de l'entreprise Géant est très important pour atteindre l'objectif de l'amélioration de l'organisation en générale. Nous remarquons aussi qu'un nombre considérable du personnel (38.9%) est pour la conservation du savoir-faire comme un objectif de l'entreprise car le savoir-faire représente un élément essentiel qui sert à la compréhension et la résolution des problèmes.

Question 07 : Que pensez-vous des politiques et procédures existantes de gestion des connaissances dans votre organisation ?

Figure 3-7: Question 7



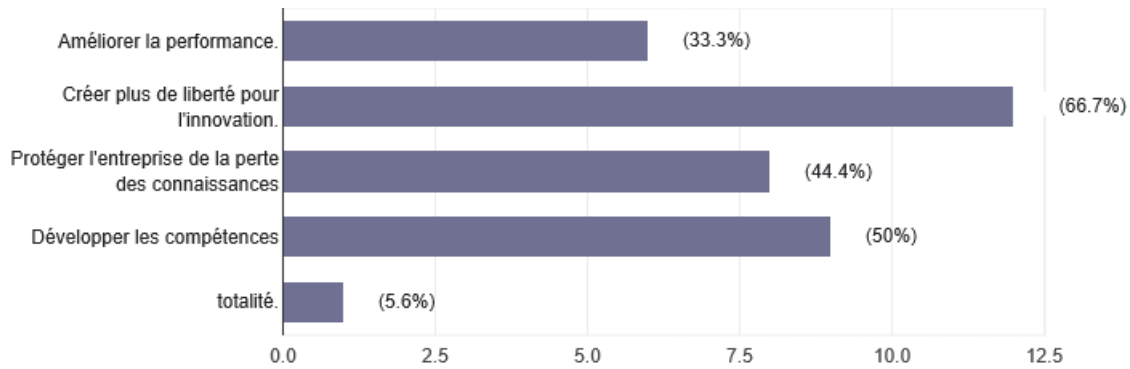
Source : Elaboré par moi même

D'après le cercle relativiste 61.1% du personnel affirme que les politiques et les procédures de la gestion des connaissances de Géant est importante et pertinente mais elle n'est pas mise à jour régulièrement par ce résultat nous prouvons que même si les procédures de la gestion des connaissances de Géant ne sont à jour régulièrement ils reste considéré comme une source importante de réussite, d'efficacité et de continuité de l'entreprise. Aussi, nous remarquons que 27.8% des employés pensent que les procédures de la gestion des connaissances de Géant sont très important, pertinent et récent cela confirme ce que nous avons dit au préalable.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats78

Question 08 : Selon vous, le management des connaissances permet de :

Figure 3-8: Question 8

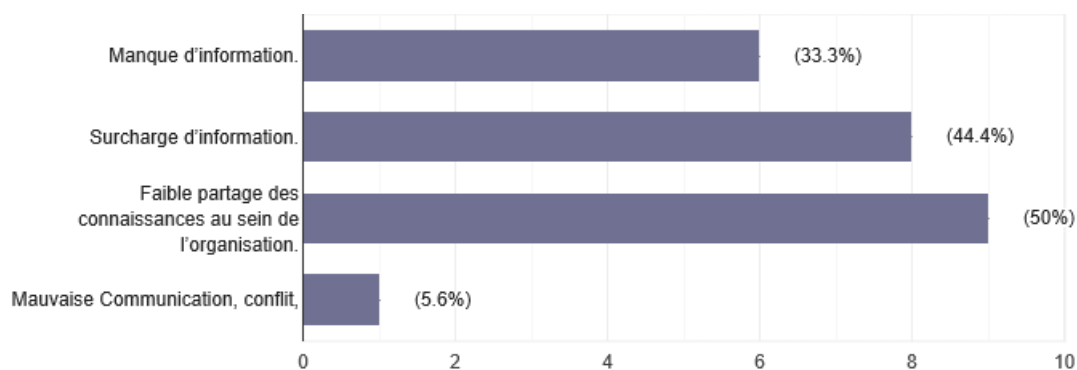


Source : Elaboré par moi même

Selon le schéma nous remarquons que 66.7% du personnel pense que le management des connaissances permet de créer plus de liberté pour l'innovation cela désigne que l'entreprise Géant donne beaucoup d'importance au management des connaissances ce qui l'aide à l'amélioration et l'innovation

Question 09 : Selon vous, quels sont les obstacles de la pratique du management de connaissance ?

Figure 3-9: Question 9



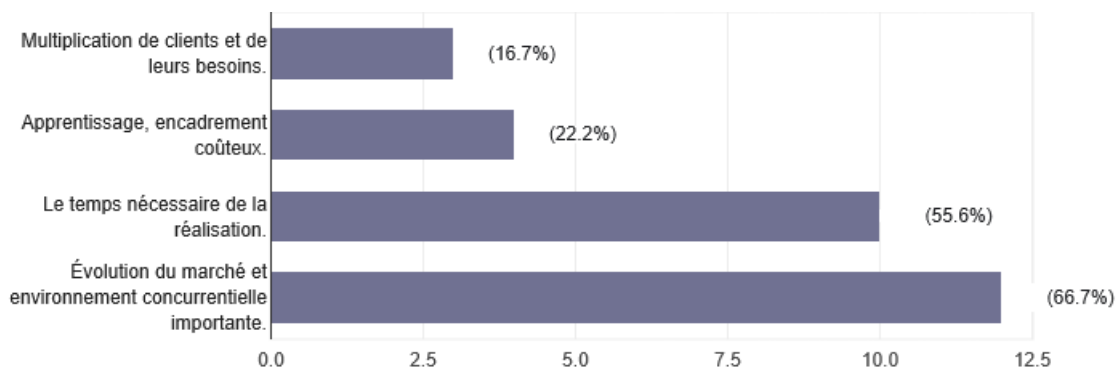
Source : Elaboré par moi même

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 79

D'après le schéma nous remarquons que 33.3% du personnel ont constaté que les obstacles de la pratique du management de connaissance sont : le manque du temps, la perte d'expertise du personnel et le manque du savoir-faire, ce résultat confirme que l'entreprise Géant s'intéresse à son expertise personnelle et qu'elle souffre en termes de temps qui est défavorable à la pratique du management de connaissance.

Question 10 : Quels facteurs peuvent déclencher, selon vous, une démarche de management des connaissances ?

Figure 3-10: Question 10



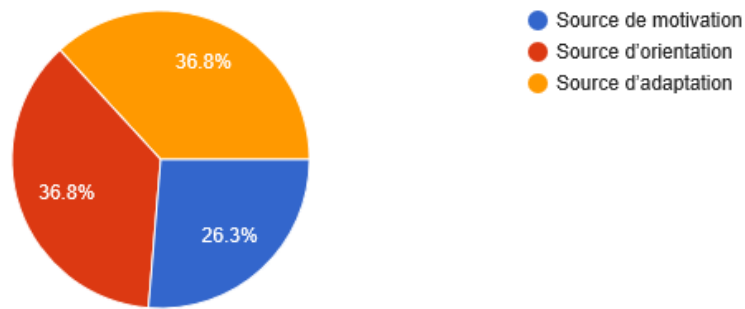
Source : Elaboré par moi même

Selon le schéma nous remarquons que 66.7% pensent que les facteurs qui peuvent déclencher une démarche de management de connaissances est l'évolution importante du marché et l'environnement concurrentiel cela signifie que l'évolution du marché et de l'environnement a un impact important sur la démarche du management des connaissances.

Question 11 : Que signifie pour vous la culture d'entreprise ?

Figure 3-11: Question 11

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 80

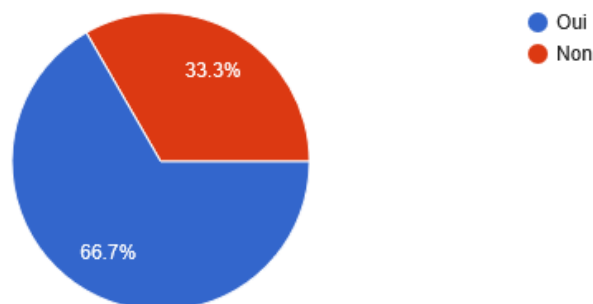


Source : Elaboré par moi même

Selon le cercle relativiste 36.8% du personnel pensent que la culture d'entreprise signifie une source d'orientation et d'adaptation soit ; une source d'orientation par ses valeurs, ses croyances et ses règles de fonctionnements ; et une source d'adaptation par le transfère progressive des procédures avec les changements occupés. Les 26.3 % qui restent voient qu'elle est une source de motivation car elle crée pour les employés des conditions favorables pour leur implication dans l'entreprise.

Question 12 : Dans votre organisation, le groupe prévaut sur l'individu ?

Figure 3-12: Question 12



Source : Elaboré par moi même

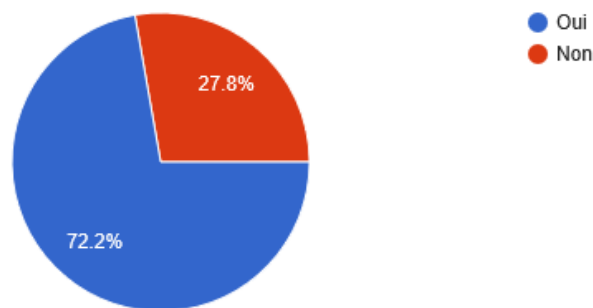
Nous constatons que 66.7% ont répondu par oui, ils ont justifié leur réponse par l'idée que l'individu reste toujours un membre d'un groupe même si il essaye de travailler toute seule ils trouvent qu'il doit échanger avec les autres ; Les autres 33.3 % ont répondu par non car et

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats81

malgré leur implication dans la culture de GEANT, ils voient toujours que ce n'est pas suffisant et performant et ils doivent faire leur meilleur pour s'intégrer mieux et maîtriser parfaitement la culture.

Question 13 : Vous vous sentez apprécié par vos collègues ?

Figure 3-13: Question 13



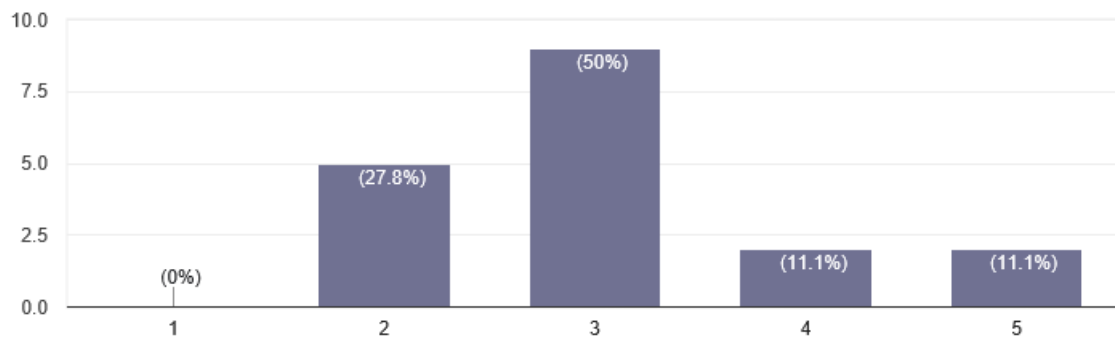
Source : Elaboré par moi même

Nous voyons que 72.2% des employés disent qu'ils vraiment sentent apprécié par leurs collègues en construisant des relations professionnels entre eux , coopérer et travailler ensemble , partager les idées et les valeurs entre eux ; 27.8% disent non à cause de quelques obstacles comme la différence des pensées du groupe ;les ancrages ...

Question 14 : Comment décririez-vous votre sentiment d'identification et d'appartenance à Géant ?

Figure 3-14: Question 14

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats⁸²

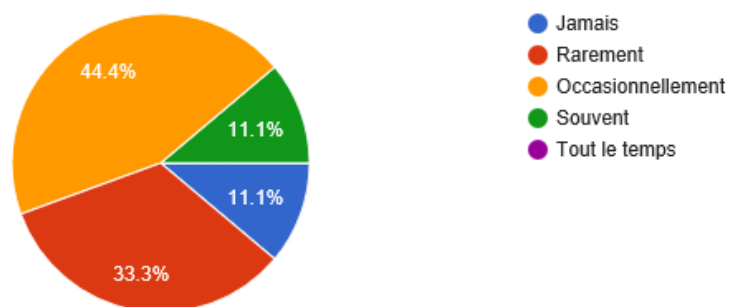


Source : Elaboré par moi même

Le degré du sentiment d'identification et d'appartenance à GEANT est élevé ; et selon l'échelle qu'on a on a trouvé que les salariés se sentent vraiment impliqué à la culture du GEANT et intégré dans son système sauf des personnes.

Question 15 : Des teams building et activités divers sont organisés au sein de votre entreprise ?

Figure 3-15: Question 15



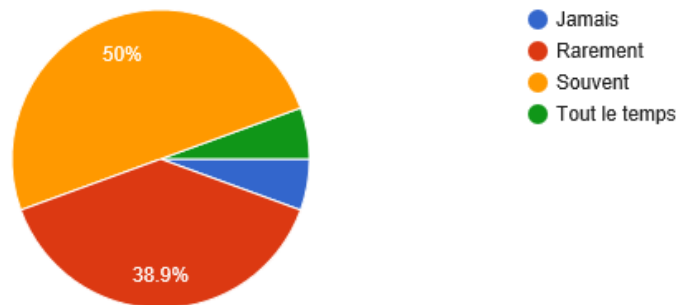
Source : Elaboré par moi même

A travers le cercle nous constatons que 44.4% des employés disent que les teams building et les activités divers sont organisés occasionnellement d'où ils apprennent comment instaurer les relations de confiance au sein de l'entreprise et diffuser l'esprit d'équipe entre les salariés. Donc ils ont une place importante au niveau de l'entreprise. Les autres sont distribués entre 33.33% ont répondu par jamais et 11.1% disent jamais sans une raison spécifique.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats83

Question 16 : Vous obtenez des feedbacks de vos clients et partenaires et vous en servez pour améliorer la qualité de vos produits et services ?

Figure 3-16: Question 16

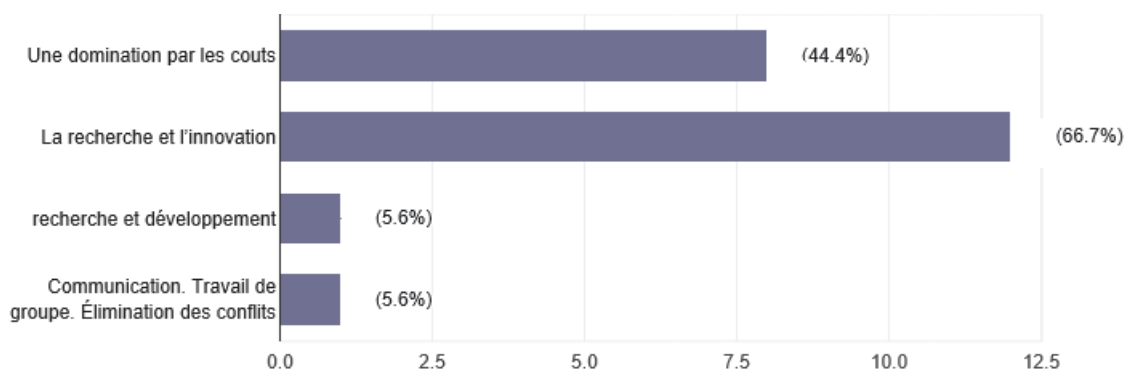


Source : Elaboré par moi même

Nous constatons que 50% ont répondu par oui et que souvent GEANT reçoit des feedbacks satisfaisants sur ses produits mais malgré tous y a des gens qui sont insatisfaits ni de son services ni de son produits et c'est pour cela GEANT fait son mieux pour améliorer et élever le taux de satisfaction de ses clients.

Question 17 : Pour se développer chaque jour, « Géant » mise en priorité sur :

Figure 3-17: Question 17



Source : Elaboré par moi même

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats84

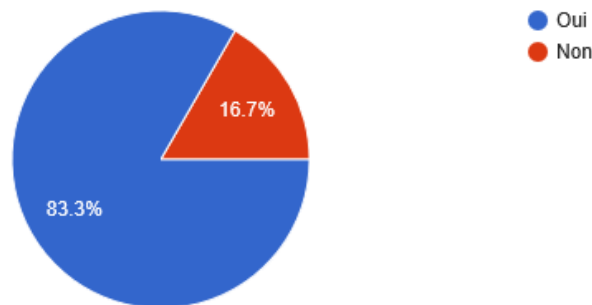
D'après les résultats de notre analyse ; GEANT se base fortement sur la recherche et l'innovation par un pourcentage de 66.7% cela désigne que l'entreprise met beaucoup d'importance et d'intérêt pour les recherches et l'innovation de la culture de l'entreprise.

Question 18 : Selon vous, quelles sont les valeurs importantes au sein de Géant ?

Etes-vous attaché(e) à ces valeurs ?

Selon les réponses des employés, les valeurs de GEANT insiste sur le rapport qualité /prix du produit, le partage de l'expérience ; la responsabilité, l'intolérance mais avant tout la satisfaction du client.

Figure 3-18: Question 18



Source : Elaboré par moi même

Selon les réponses des employés, les valeurs importants de GEANT se repose sur le rapport qualité /prix du produit, le partage de l'expérience, la responsabilité et l'intolérance mais avant tout la satisfaction du client. Cela désigne que ; l'entreprise met en avant la satisfaction de ses clients par donner beaucoup d'importance au rapport qualité/prix car il est considéré comme un critère potentiel de choix et de décision pour le consommateur. De plus elle fait appel au partage d'expérience entre les différents employés afin d'assurer le bon acheminement du travail.

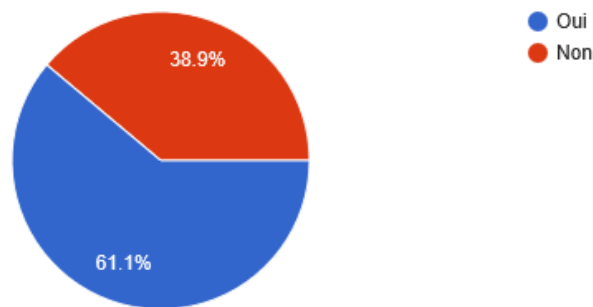
Et d'après notre analyse et les réponses que nous avons reçues, nous avons trouvé que la majorité est impliquée aux valeurs du GEANT ; 83.3% pourcentage des gens attachés à ces valeurs ; 16.7% trouvent des difficultés à s'intégrer à ses valeurs à cause et selon eux absence

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats85

d'une orientation claire des salariés ; difficulté à intégrer plusieurs personnalités dans une équipe unifiée.

Question 19 :Estimez-vous que les informations circulent d'une façon transparente ?

Figure 3-19: Question 19

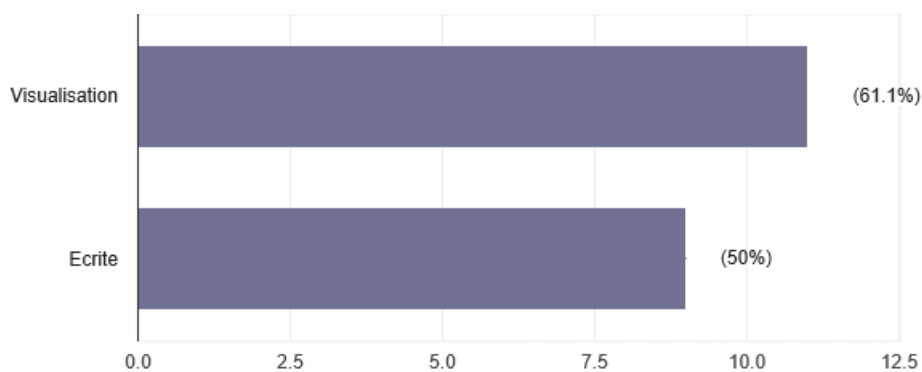


Source : Elaboré par moi même

Nous constatons que 61.6% ont estimons que la circulation des informations au sein de l'entreprise est transparente vu l'accessibilité rapide à l'information et GEANT met en place une culture où l'information peut circuler rapidement ; les 38.9% voient qu'il n'y a pas une transparence parfaite dans l'échange des informations ; le manque d'honnête entre les membres de l'entreprise.

Question 20 : De quelle manière retenez-vous le mieux des informations ?

Figure 3-20: Question 20



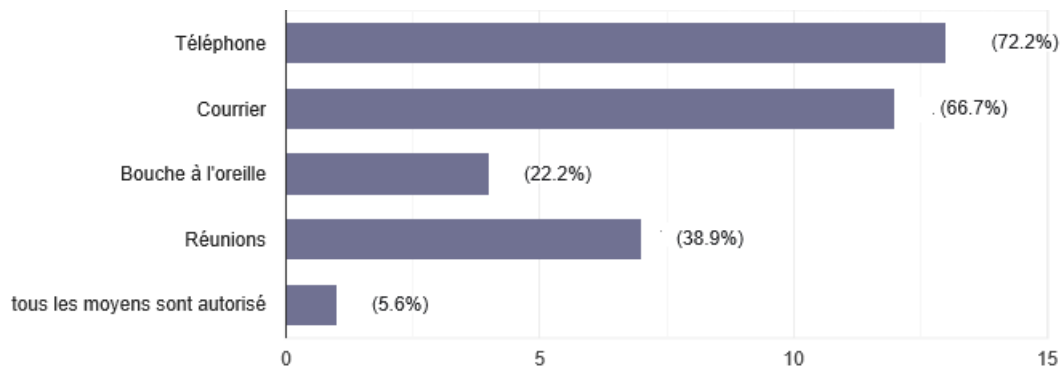
Source : Elaboré par moi même

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats86

Selon les résultats affichés sur notre analyse, nous voyons que 61.1% des employés ont répondu qu'ils aiment mieux retenues leurs informations par visualisation d'où ils aiment la représentation visuelle des données mais aussi y a des employés qui aiment retenir leur information par écrit.

Question 21 : Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise (cochez les trois plus utilisés) ?

Figure 3-21: Question 21



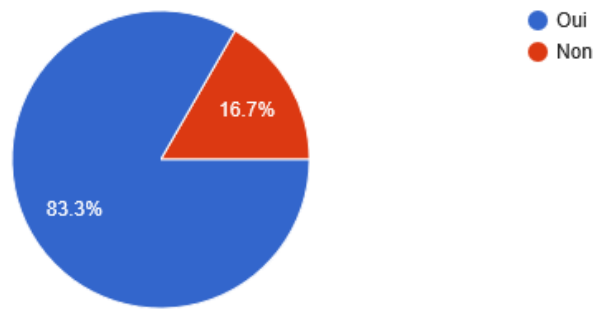
Source : Elaboré par moi même

Nous observons que 72.2% des employés affirment que la communication au sein de l'entreprise se passe par appels téléphoniques vu sa facilité de son utilisation et pour gagner du temps. 66.7% du personnel voient que le moyen de communication à l'intérieur du Géant est par courrier car il représente un moyen de communication qui sert à la facilité des tâches.

Question 22 : Y a-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?

Figure 3-22: Question 22

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats87

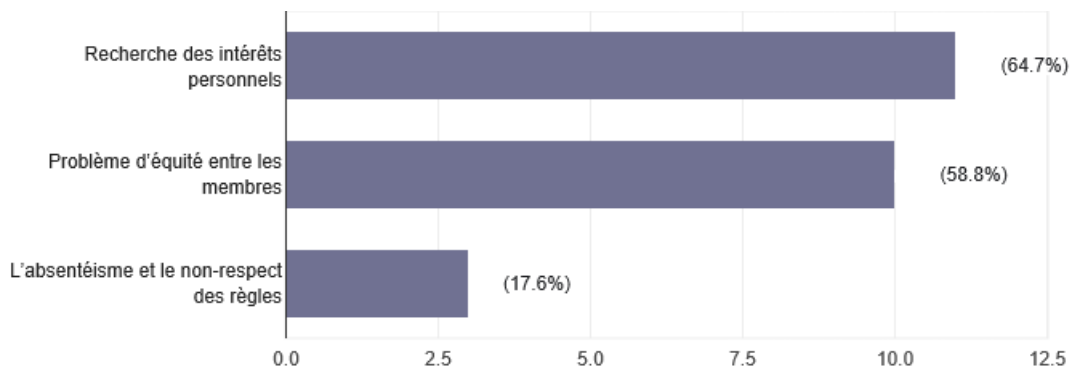


Source : Elaboré par moi même

La majorité des employés (83.3%) ont assuré l'existence des conflits au sein de GEANT ; la principale raison est la recherche des intérêts personnels avec 64.7% ; ce résultat signifie qu'il y a un manque de confiance entre les employés. Aussi, 58.8% du personnel assure que les conflits au sein de l'entreprise Géant du aux problèmes d'équité entre les membres qui mène aux refus de coopération ou d'aide.

Question 23 : Quelle sont les raisons des conflits ?

Figure 3-23: Question 23



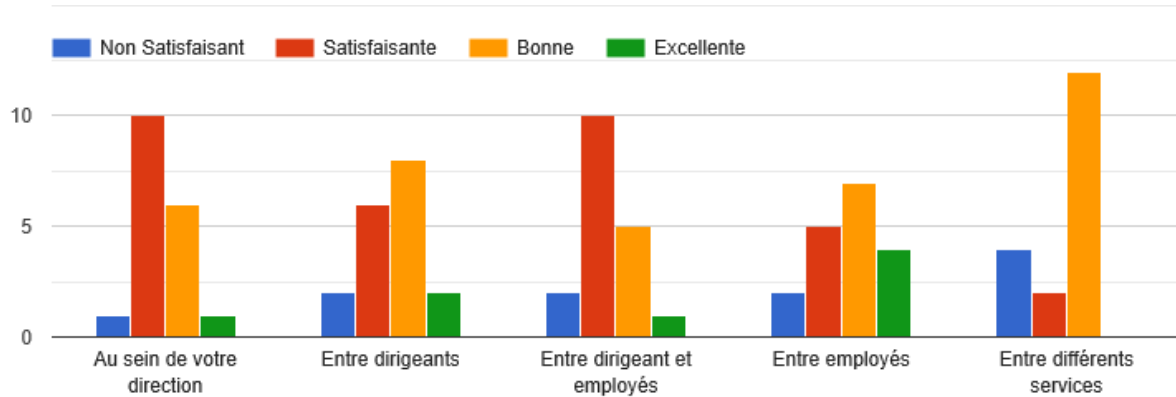
Source : Elaboré par moi même

La majorité des employés ou 83.3% ont assuré l'existence des conflits au sein de GEANT ; la principale raison est la recherche des intérêts personnels et les jeux de pouvoirs avec 64.7% ; après les problèmes d'équité entre les membres avec 58.8% ; la dernière raison avec 17.6% est l'absentéisme et le non-respect des règles. 16.7% disent que Ya pas vraiment de grands conflits et les conflits existants s'autour sur le désaccord et les critiques entre les salariés ; les conflits de valeurs....

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats88

Question 24 : Comment jugez-vous la coopération interne ?

Figure3-24: Question 24



Source : Elaboré par moi même

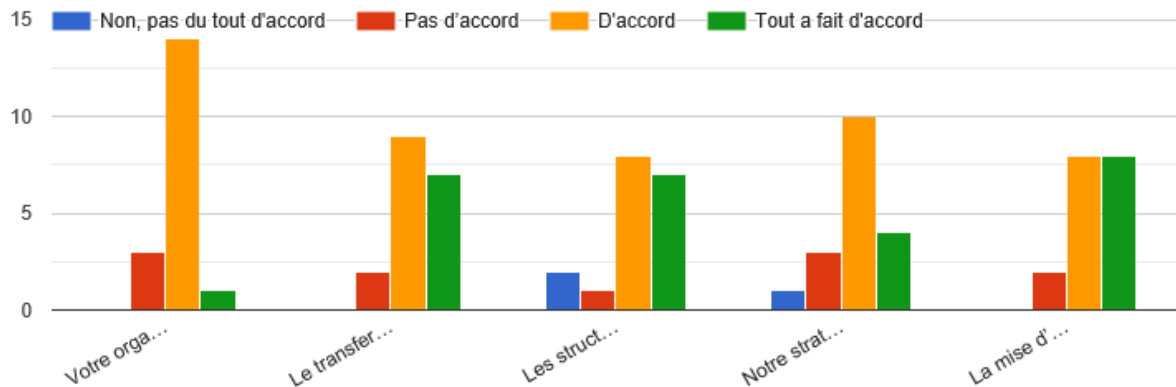
Nous observons que, les niveaux hiérarchiques sont bien acceptés. De même la coopération entre services, entre employés, indispensable à la bonne marche de l'administration ne semble pas en pâtir.

Ainsi, la coopération est satisfaisante au sein des directions, suite à l'indépendance des tâches, satisfaisante entre dirigeants et employés, bonne entre employés, bonne entre dirigeants, et bonne entre différents services.

Question 25 : Cochez sur la case correspondante

Figure 3-25: Question 25

Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique de résultats 89



Source : Elaboré par moi même

- Votre organisation reconnaît-elle que les connaissances font partie de ses actifs ?

D'après le graphe de la relation entre la gestion des connaissances et la culture organisationnelle La plupart des personnels sont d'accord car Les connaissances de l'entreprise servent à la compréhension des besoins des clients et de l'environnement professionnel.

- Le transfert des connaissances est-il important pour votre entreprise pour pérenniser le business ?

La majorité des Employés étaient d'accord que le transfert des connaissances est important pour la pérennité de l'activité de l'entreprise puisque le transfert favorise le maintien du savoir organisationnel et de l'expertise humaine de l'entreprise afin d'optimiser sa pérennité.

- Les structures organisationnelles de l'organisation favorisent La réalisation des tâches à travers le travail collectif ?

Pour cette question aussi presque tous le personnel est d'accord parce que les structures organisationnelles accélèrent le développement de compétences spécialisées et requiert des experts chacun dans leur domaine, aussi elle sert à élaborer une meilleure qualité d'exécution des tâches de façon simple et claire à travers le travail collectif des regroupements spécialiste de l'entreprise.

De même la plupart des réponses à cette question était d'accord puisque toute entreprise cherche l'efficacité ses activités doivent être ajustées formant une stratégie de partage de connaissances, en fonction des objectifs poursuivis et des connaissances à partager.

Pour La dernière question les Employés sont subdivisé une équipe a été tout à fait d'accord et l'autre a été d'accord, d'après ces résultats nous pouvons affirmer que la mise d'une gestion de

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats⁹⁰

connaissances efficace permet d'innover, améliorer la collaboration pour obtenir de meilleurs résultats.

2.3. Analyse de l'entretien :

Nous avons interrogé le chef service de la formation Mr. BELAYALI Ishak.

1) L'information est rendue facilement accessible dans votre organisation ?

Oui l'information est circulée dans moyens transparent et accessible.

2) Vous êtes satisfaites des informations nécessaires à votre travail, fournies par l'entreprise ?

La plupart de temps

3) L'entreprise utilise différents canaux pour faire circuler l'information (affichage, réunion, intranet...)

Oui : le réseau Mailing et les courriers, les puces téléphonique ...

4) Participer vous dans la recherche des idées et des solutions dans votre organisation

Ça dépend le cas de problématique sur le service RH oui mais au niveau de la DG non.

5) Des discussions / réunions (brainstorming) sont menées autour de nouveaux concepts et idées.

Chaque semaine entre l'ensemble des directions

6) Avez-vous profitez d'une formation :

a) **En Algérie :** Oui.

b) **A l'étranger :** Non.

7) Nous incitons nos employés à faire des présentations internes à chaque fois qu'ils assistent à des conférences, à des séminaires ou à des expositions.

Non.

8) Parlez-moi de la place de gestion des connaissances dans votre entreprise ?

Les Pratiques de la gestion des connaissances existantes au sein d'entreprise :

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats⁹¹

- Réunions de département,
- Formation interne des nouveaux arrivants par les « anciens »
- Missions d'échange avec d'autres entreprises.
- Formations internes et externes périodiques.
- Archivage des informations, bases de données documentaires.

9) Lors de votre recrutement, comment s'est faite votre intégration ?

Difficile car il y a une résistance passive au changement

10) Avez-vous été coachés par un membre de l'équipe ? Si oui, quelle est la période du suivi ?

Oui, 21 jours.

11) Que pensez-vous sur les relations entre :

Subordonné et supérieur / Entre les collègues

Une relation basée sur la concertation et le respect, et ça varie d'un responsable à l'autre.

12) Que pensez-vous de la communication qui existe au sein de votre administration ?

Ne pas atteindre le niveau requis.

13) Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à géant ?

Acquérir de l'expérience et démarrer mon propre projet

A partir des réponses données par de Mr. BELAYALI on peut conclure que :

Géant a réussi d'établir les piliers de base d'une bonne culture organisationnelle : premièrement, l'information est toujours disponible, pertinente, transparente, et circule d'une manière fluide sans rencontrer des obstacles.

Deuxièmement, ils ont réussi d'implanter l'esprit d'équipe dans leur organisation, la collaboration n'a pas plus une barrière pour Géant.

Chapitre 3:Architecture et évaluation empirique de résultats92

Troisièmement, Les employées contribuent à la résolution des problèmes et l'amélioration de la performance de l'entreprise par le partage des idées.

L'information, la collaboration et le partage des idées sont les résultats d'une bonne gestion des connaissances assurées par Géant.

Ils reconnaissent les compétences de leurs employées à travers l'analyse de leurs profils, ils exploitent leurs talents et leurs connaissances à travers des réunions de brainstorming, et ils établissent des plans de formation selon les besoins de l'entreprise en matière de compétences et savoir-faire.

Pour la communication, on a pris la direction RH comme échantillon, pour cette direction la communication entre les employées n'a pas atteint le niveau optimal, elle nécessite des tentatives pour l'améliorer.

On peut conclure que la démarche de management des connaissances appliquée par Géant contribue à l'amélioration de sa culture.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons pris une image claire sur l'importance de la gestion des connaissances dans l'entreprise Géant et sur la manière avec laquelle cette dernière influence la culture organisationnelle.

Le but essentiel de ce chapitre était d'essayer d'analyser l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle, un questionnaire et un entretien que nous avons réalisés avec le personnel de l'entreprise, nous a permis d'obtenir une certaine précision du sujet et surtout de vérifier nos hypothèses.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La création des connaissances est un processus continu qui maximise les connaissances collectives au sein d'une organisation par le partage, la production et l'examen de données importantes afin de créer une culture qui encourage l'apprentissage entre les membres de l'organisation.

Notre objectif avait pour ambition d'étudier comment la gestion des connaissances peut-elle influencer sur la culture organisationnelle au sein de l'entreprise Géant.

Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes d'abord intéressés au cadre théorique de la recherche en introduisant les concepts de base de la gestion des connaissances (knowledge management). Nous avons conclu que la gestion des connaissances est une pratique indispensable dans l'entreprise car elle permet de prendre des décisions proactives qui contribuent à l'amélioration de la productivité.

Ensuite, nous avons essayé de définir la culture organisationnelle, cette partie théorique nous a permis de conclure que toute organisation, quelle que soit sa taille, à une personnalité représentée par son identité et sa culture élaborée tout au long de son histoire, ces éléments sont cruciaux, ils lui permettent non seulement d'atteindre les objectifs fixés au préalable mais aussi de se démarquer de la concurrence.

Enfin, dans le dernier chapitre, nous sommes revenus au centre de notre thème en analysant les résultats obtenus après l'enquête réalisée au niveau de l'entreprise Géant.

Au terme de cette étude, il est nécessaire de résumer la nature des résultats que nous avons obtenus.

- L'entreprise Géant met l'accent sur les ressources humaines qui ont un rôle stratégiques dans l'entreprise en vue de leurs capacités à créer et à innover.

Conclusion générale⁹⁵

- L'entreprise Géant offre un environnement qui encourage la qualité, la créativité, et l'amélioration continue ainsi que le développement et le partage des connaissances.
- Les pratiques de gestion qui existe dans l'entreprise permettent d'augmenter la participation commune et d'exploiter les connaissances ce qui permet de créer une culture de partage et d'apprentissage.
- Nous avons aussi relevé que la mise en œuvre d'une démarche knowledge management permet d'orienter le personnel vers une meilleure méthode de gestion qui accentue favorablement la qualité des relations une culture nouvelle sans que des obstacles puissent y faire face.
- La gestion des connaissances au niveau de l'entreprise se fait d'une manière formalisée

Les résultats relevés lors de l'enquête que nous avons menée sur la base d'un questionnaire et un entretien distribué aux employés de l'entreprise, nous ont permis de **confirmer** que :

- La gestion des connaissances est une partie intégrante de la culture de l'entreprise Géant.
- L'implantation d'une gestion des connaissances permet d'améliorer les processus menant à une culture propice
- La reconnaissance, l'exploitation et la gestion de la connaissance sont les pistes managériales centrales dans la vie organisationnelle de l'entreprise.

Donc pour conclure nous pouvons dire qu'à travers les recherches effectuées, on a pu confirmer les hypothèses du départ.

Suggestions et recommandations :

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous avons formulé quelques suggestions que nous estimons pratiques et qui permettront peut-être. Ces suggestions peuvent se présenter comme suite :

- Maintenir sur le long terme le processus de knowledge management qui a été mis en place.

Conclusion générale⁹⁶

- Malgré l'existence et la mise en place d'un processus de knowledge management il doit être mis à jour.
- Il faut mettre en place une stratégie afin d'améliorer et augmenter l'esprit d'appartenance à l'entreprise chez les employés ; on peut suggérer des activités en dehors du travail.
- Instauration de vraies valeurs dans l'entreprise et chez les employés de Géant.
- Revoir la distribution des tâches entre le personnel et la rendre plus équitable.

Les obstacles de la recherche :

Comme toute recherche scientifique nous avons rencontré des obstacles et des difficultés tout au long de notre enquête. La première difficulté concerne la documentation à propos de notre thème qui est en langue anglaise mais aussi très limitée en effet rares sont les articles et les ouvrages qui ont abordé les deux thématiques principales de ce mémoire en même temps. La deuxième difficulté est en relation avec le lieu du stage, en effet il est très difficile de trouver une entreprise algérienne qui intègre la démarche du knowledge management dans sa culture. Finalement le dernier obstacle était au niveau de l'entreprise Géant où les employés étaient peu disponibles ce qui a impacté le temps et l'effort nécessaire au recueil de données auprès de l'entreprise Géant.

Bibliographie

Bibliographie :

Livre :

PRAX (J.Y) : *Le manuel de knowledge management*, édition Dunod, Paris, 2003, p.60

PRAX (J.Y): *Le guide du knowledge management : concepts et pratique du management de la connaissance*, édition Dunod, 2000,p.2

BEYOU (C) : *Manager les connaissances*, éd LIAISON, Paris, 2003, p.28

CARLIER (A) : *Intelligence économique et knowledge management*, édition AFNOR, 2012, p.9

STORHAYE (P), Patrick BOUVARD :*knowledge Management*, editions EMS, Paris, 2002, p.28

ZARIFIAN (P) : *Objectif compétence*, édition LIAISON, Paris, 2001, p.65

CECILE (D) : *Gestion des compétences et GPEC*, édition Dunod, 2edition, Paris, 2013, p.10

BOUCHEZ (J.P) : *Le ménagement invisible : autour des travailleurs du savoir*, édition Vuibert, Paris, 2008, p.226

LACHACHI (A) : *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale*, thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010- 2011, p.17.

NONAKA (I), TAKEUCHI (H): *The Knowledge: Creating Company Create the Dynamics of Innovation*, edition Oxford University Press, New York, (7 September 1995), p.59-60

DEIXONNE (J.L.P): *Le système d'information : s'appuyer sur les TIC et le SI pour devenir une entreprise numérique*, édition Dunod, Paris, 2012, p.12

LUNGU (V) : *Knowledge management en entreprise*, édition Gereso, 2019, p.15

MEIGNAN (D), DJELLEL (K) : *Les outils du knowledge management, édition arts et métiers*, Dunod, Paris, 2000, p.56

JOFFRE (P), KOENIG (L) : *Stratégie d'entreprise*, édition Economica, Paris, 1998, p.3

BALMISSE (G) : *Guide des outils du knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2006, p.8

Boterf (G) : *Construire les compétences individuelles et collectives*, édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, paris, 2007, P. 16

Bibliographie99

ETIENNE (C), WENGER, SNYDER (WM), « *des communautés de pratique* », collection *Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique*, édition d'organisation, Paris 2003, p.93.

TABET AOUL (W), ZERROUKI (M.A), « *La culture d'entreprise : quel impact sur le bien-être des salariés au travail ?* », Revue ROA IKTISSADIA, Université EchahidHamma Lakhdar, Eloued, Algérie, Issue 9, ISSN 0338-4551, 2015, p.380.

BELTRAN (A), RUFFAT (M), « *culture d'entreprise et histoire* », Edition d'organisation, Paris, 1991 p.13.

ROULEAU (L), « *théorie des organisations (approche classique contemporaine et de l'avant-garde)* », Edition PRESSE de l'université de Québec, Canada, 2007, p.137.

THEVENET (M), *La culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993, p16.

JAQUES (E), *L'information et la communication, Théorie générale*, Hachette Supérieur, Paris, 1991, p03.

CAMERO (K.S), QUINN (R.E): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing Values framework*. Wiley. 2011, 272p

YVES (B), « *culture organisationnelle* », collection communication organisationnelle, presses de l'université du Québec 1991, p.44

MILLER (J), WOLF (J) : *Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance*. Management sciences for health, 11(3), 2002.p1-22.

BOURNOIS cité par : OLIVIER (M) : *management interculturel « Stratégie-Organisation-Performance »*, 5e édition, DUNOD, Paris, 2013, p.10.

NIELSON (K), MUNIR (F). *How do transformational leaders influence follower's affective well-being?Exploring the mediating role of self-efficacy*.Work& Stress, 23(4), (2009).p313-329.

GILLES (B): *Gestion des connaissances : Outils et applications de knowledge management*, édition Vuibert, Paris, 2002-2005, p.26.

MEIER (O), *Management interculturel, Stratégie, Organisation, Performance*, Dunod, Paris, 2008, p.22.

CAUMONT,(D) : *les études de marché*, édition DUNOD, Paris, 1998, p.45

Bibliographie100

CHABANI (S), OUACHERINE (H) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2 ème édition, Alger, 2017, (P. 77).

Article :

GODELIER (É), « *La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ?* », LAVOISIER, *Revue française de gestion*, 2009/2 (n° 192), p. 98.

BERTRAND (M) : *Au-delà de la mobilité : des formes de mobilités dans cahiers internationaux de sociologie* 2005/1 n° 118, p.137

HAMEL (G) et PRAHALAD (C.K) : *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, n. 68, 1990, p.79-91

Dictionnaire :

Dictionnaire Petit Robert, complétée par les écrits de E. Renan, Qu'est ce qu'une nation ? INALF, 1961.

Site :

<https://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>, consulté le 01 juin 2022

<https://fr.scribd.com/doc/98941796/>, consulté le 07/011/2018 à 15h00.

<https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap01.html>, consulté le 11/06/2022

<https://slideplayer.fr/slide/10717464/>, consulté le 05 juin 2022 ,consulté le 03/06/2022

<https://officeopro.com/grande-entreprise/externalisation/delocalisation/>, consulté le 10 juin 2022

Annexe

Annexe :

Questionnaire**Enquête sur " l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle "**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en Master 2 à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC)- Alger, spécialité management et entrepreneuriat nous avons mené une étude sur « **l'impact de la gestion des connaissances sur la culture organisationnelle** ».

Nous avons l'honneur de solliciter votre précieuse collaboration en répondant aux questions ci-jointes.

Merci d'avance pour les quelques minutes que vous nous accordez afin de remplir ce questionnaire.

N.B : toutes vos réponses seront traitées de façon strictement anonyme et confidentielle pour un objectif purement scientifique.

L'intéressée l'étudiante : SAADOUDI Warda

Merci pour votre collaboration.

Question 1 : Etes-vous ?

Femme

Homme

Question 2 : Quelle est votre ancienneté au sein de Géant ?

Inférieure à 2 ans

De 2 à 5 ans

De 5 à 10 ans

Supérieure à 10 ans

Question 3 : Quelle fonction occuper-vous ?

Responsable/ Cadre

Consultant(e)/ Ingénieur(e)

Technicien

Employé

Question 04: Selon vous, que signifie la notion de gestion des connaissances ?

C'est une pratique développée par les collaborateurs d'un même service pour partager les connaissances des uns et des autres.

C'est une pratique personnelle, chacun formalise ses connaissances sur un espace commun.

C'est une pratique informelle, nous la pratiquons automatiquement et implicitement à travers nos réunions.

Question 05: Quels sont les problèmes liés à la rétention des connaissances ?

Manque d'information.

Surcharge d'information.

Faible partage des connaissances au sein de l'organisation.

Autre, précisez

.....
.....

Question 06: Quelle est l'objectif de l'entreprise en matière de transfert de connaissances ?

Amélioration des processus.

Amélioration de l'image de la société.

Conservation du savoir-faire.

Innovation/création de connaissances.

Culture de partage.

Conservation du personnel, reconnaissance des compétences.

Développer les relations clients.

Question 07: Que pensez-vous des politiques et procédures existantes de gestion des connaissances dans votre organisation ?

C'est très important, pertinent et récent.

Elle est importante, pertinente, mais elle n'est pas mise à jour régulièrement.

C'est inutile, cela fait partie des formalités.

Question 08 : Selon vous, le management des connaissances permet de :

- Améliorer la performance.
- Créer plus de liberté pour l'innovation.
- Protéger l'entreprise de la perte des connaissances
- Développer les compétences
- Autre, précisez

.....
.....

Question 09 : Selon vous, quels sont les obstacles de la pratique du management de connaissance ?

- Le manque de temps.
- Je ne veux pas perdre mon expertise personnelle.
- Je ne sais pas comment faire.
- Aucun intérêt à le faire.
- Autre, précisez

.....
.....

Question 10 : Quels facteurs peuvent déclencher, selon vous, une démarche de management des connaissances ?

- Multiplication de clients et de leurs besoins.
- Apprentissage, encadrement coûteux.
- Le temps nécessaire de la réalisation.
- Évolution du marché et environnement concurrentielle importante.
- Autre, précisez

.....
.....

Question 11: Que signifie pour vous la culture d'entreprise ?

Source de motivation

Source d'orientation

Source d'adaptation

Question 12 : Dans votre organisation, le groupe prévaut sur l'individu ?

Oui

Non

Question 13 : Vous vous sentez apprécié par vos collègues ?

Oui

Non

Question 14 : Comment décririez-vous votre sentiment d'identification et d'appartenance à Géant ? (de 1 à 5)

Très faible

Très important

Question 15 : Des teams building et activités divers sont organisés au sein de votre entreprise ?

Jamais

Rarement

Occasionnellement

Souvent

Tout le temps

Question 16 : Vous obtenez des retours de vos clients et partenaires et vous en servez pour améliorer la qualité de vos produits et services ?

Jamais

Rarement

Souvent

Tout le temps

Question 17 : Pour se développer chaque jour, « Géant » mise en priorité sur :

- Une domination par les couts
- La recherche et l'innovation

Question 18 : Selon vous, quelles sont les valeurs importantes au sein de Géant ?

Etes-vous attache (e) a ces valeurs ?

- Oui
- Non

Question 19 : Estimez-vous que les informations circulent d'une façon transparente ?

- Oui
- Non

Question 20 : De quelle manière retenez-vous le mieux des informations ?

- Visualisation
- Ecrite

Question 21 : Quels sont les moyens que vous utilisez pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise (cochez les trois plus utilisés) ?

- Téléphone
- Courrier
- Bouche à l'oreille
- Réunions
- Autre, précisez

.....
.....

Question 22 : Y a-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, pour quelle raison ?

Recherche des intérêts personnels

Problème d'équité entre les membres

L'absentéisme et le non-respect des règles

Question 23 : Comment jugez-vous la coopération interne ?

	Non Satisfaisant	Satisfaisante	Bonne	Excellente
Au sein de votre direction				
Entre dirigeants				
Entre dirigeant et employés				
Entre employés				
Entre différents services				

Question 24 : Cochez sur la case correspondante ;

	Non, pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
Votre organisation reconnaît-elle que les connaissances font partie de ses actifs ?				
Le transfert de connaissances est-il important pour votre entreprise pour pérenniser le business ?				
Les structures organisationnelles de l'organisation favorisent la réalisation des tâches à travers le travail collectif ?				
Notre stratégie commerciale est				

développée à partir de ce que nous apprenons du partage des connaissances.				
La mise d'une gestion des connaissances efficace permet d'obtenir le meilleur résultat.				

Table des matières

Remerciement

ملخص

Résumer

Abastract

Table de figures

List des tableaux

Liste des Annexes

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la gestion des connaissances

Introduction :..... 2

Section 01 : Boite à outils pour le knowledge management..... 2

1.1. Lecture multidimensionnelle sur la gestion des connaissances :..... 2

1.1.1 La donnée : 3

1.1.2. L'information : 3

1.1.3. Le savoir : 5

1.1.4. La Connaissance : 6

1.1.5. Compétence : 7

1.2. Caractéristiques et sources des connaissances : 8

1.2.1. Caractéristiques des connaissances : 8

1.2.2. Sources de connaissances : 9

1.2. Types et classification des connaissances : 9

1.3.1. La connaissance selon la dimension épistémologique : 9

1.3.2. La connaissance selon la dimension ontologique : 12

Section 2 : Genèse et avènement du knowledge management : 13

2.1. Origine du Knowledge Management : 13

2.1.1. De l'ère industrielle à l'ère tertiaire : 14

2.1.2. La connaissance comme ressource importante à mobiliser dans l'entreprise : 15

2.2. Contexte d'émergence du knowledge management : 16

2.2.1. Facteurs organisationnels :.....	16
2.2.2. Les facteurs environnementaux :.....	18
2.3. Définition du Knowledge management :.....	19
2.3.1. Définition utilitaire :	20
2.3.2. Définition fonctionnelle :.....	20
2.3.3. Définition opérationnelle :	21
2.3.4. Définition économique :.....	21
Section 3 : La démarche KM.....	22
3.1. Fonctions et outils du knowledge management :.....	22
3.1.1. Fonctions de la gestion de connaissance :	22
3.1.2. Les outils du knowledge management :.....	24
3.2. Enjeux et objectifs du knowledge management :.....	26
3.2.1. Enjeux du knowledge management :.....	26
3.2.2. Les objectifs du knowledge management :.....	27
3.3. Démarche et obstacles de l'implantation du knowledge management dans l'entreprise :	28
3.3.1. Les fondements d'une démarche knowledge management :.....	29
3.4. Les différentes étapes de la démarche de knowledge management :	31
3.4.1. L'analyse des besoins :	32
3.4.2. Définition d'un plan d'actions :	32
3.4.3. La capitalisation des informations :.....	32
3.4.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs :	33
3.4.5. Actualisation des connaissances :	33
3.4.6. Mise en œuvre et pilotage du changement :	33
3.4.7. Obstacles à la mise au point d'une démarche de Knowledge Management :	34
Conclusion :	34
Chapitre 2: Les fondements théoriques de la culture organisationnelle	
Introduction :.....	36
Section 01 : Genèse de la culture organisationnelle et concepts généraux.....	36
1.1. Historique de la culture organisationnelle et son évolution :.....	36
1.2. Les fondamentaux de la culture organisationnelle :.....	39
1.2.1. Définition du concept « organisation » :.....	39
1.2.2. Définition du concept « culture » :.....	40

1.2.3.	La définition de la culture organisationnelle :.....	40
1.2.4.	Le système de la culture organisationnelle :.....	41
1.2.5.	Des différentes définitions de la culture organisationnelle :.....	42
1.2.6.	L'Importance de la culture d'entreprise :.....	45
1.3.	Les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle	46
1.3.1.	Les fonctions de la culture organisationnelle.....	46
1.3.2.	Les composantes de la culture organisationnelle	47
	Table 1 : Les composantes de la culture organisationnelle	47
1.1.1.	Les déterminants de la culture organisationnelle :.....	48
Section 2 : Les éléments essentiel de la culture organisationnelle		52
2.1.	Les composants de la culture de l'entreprise :.....	52
2.1.1.	L'histoire de l'entreprise	52
2.1.2.	La vision	52
2.1.3.	Les valeurs communes :	53
2.1.4.	Les règles de fonctionnement :	53
2.2.	Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise :.....	53
2.2.1.	La fonction d'adaptation :	54
2.3.	Les rôles de la culture organisationnelle.....	56
2.3.1.	Les rôles externes :.....	56
2.3.2.	Les rôles internes :.....	57
2.4.	Limites de la culture organisationnelle	58
2.5.	Les niveaux de la culture organisationnelle	59
La culture organisationnelle en rapport avec l'efficacité de l'organisation		60
2.6.	Les avantages d'une bonne culture d'entreprise :.....	62
2.6.1.	Fédérer et impliquer les salariés :	62
2.6.2.	Meilleure intégration des collaborateurs :.....	62
2.6.3.	Meilleure cohérence interne :.....	62
2.6.4.	Amélioration des performances :.....	62
2.6.5.	Amélioration de l'image de l'entreprise :.....	63
Conclusion :		63
Chapitre 3: Architecture et évaluation empirique des resultats		
Introduction :.....		65

Section 01 : Présentation de l'entreprise	65
1.1. Présentation de Groupe Mebarkia :.....	65
1.1.1. Secteurs d'activité :	65
1.2. Présentation de SARL Lotfi Electronics :.....	66
1.3. Gamme de produits de Géant Electronics :	66
1.4. Missions et objectives de l'entreprise :.....	67
1.5. L'organigramme de l'entreprise Géant :	67
1.6. Analyse SWOT :.....	69
Section 02 : Analyse illustrative des hypothèses de recherche	71
2.1. Présentation de l'enquête :.....	71
2.1.1. Le questionnaire :.....	71
2.1.2. L'entretien semi-directif :.....	72
2.1.3. Choix de l'échantillon :	73
2.2. Analyse du questionnaire :.....	73
2.3. Analyse de l'entretien :	90
Conclusion :	92
Bibliographie :	98
Annexe :.....	102