

Université Abderrahmane Mira, Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

**L'apport de l'intranet au management des
connaissances : cas de Cevital « agro-food » Bejaïa**

Présenté par

- BELGHAZI Fatah

- KACI Fares

Membres du jury :

Président jury : Dr. Ouadia Lounis

Rapporteur : Sadou Mohammed

Examinatrice : Moulai Sabrina

Juillet 2019

Remerciements

*Nous tenons à adresser nos profonds remerciements à notre promoteur **Mr. Sadou** qui était patient et rendu disponible pour encadrer ce présent travail.*

*Nous tenons également à adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce présent travail et au bon déroulement de notre stage pratique, tout particulièrement à notre encadreur au sein de l'entreprise cevital **Mr. LARBI OULARBI** Directeur des ressources humaines, par sa disponibilité, ses conseils précieux, et par sa sensibilité même, a su nous transmettre son expérience et nous inculquer tout ce qui touche notre thématique mais surtout pour son suivi du début à la fin de notre travail.*

Enfin, nous remercions infiniment tous nos enseignants, amis et proches qui nous ont beaucoup aidés tant par leurs conseils que par leurs encouragements.

À mes chers parents, ma famille et mes amis.

BELGHAZI Fatah

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents, ma mère et mon père qui m'ont soutenu, poussé à donner le meilleur de moi-même tout au long de ce travail. Ma sœur et mes frères qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples, de persévérance, de courage et de générosité.

*A mon cher et dynamique promoteur **Mr. SADOU.M**, un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis. Vous avez toujours été présent. Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et de mon profond respect.*

*A mon cher enseignant **Mr. kharbachi hamid**, pour ses conseils et ses orientations précieuses ,et sa présence éventuelle en faveur de tous les étudiants , acceptez mon profond respect mr .*

*A mes chers amis : **Benamara racim, Redjdal nassim, sabrina ait brahem, Amrouche Lynda, Djabali massinissa, Saada amar et d'autres** qui ont été là pour me soutenir et m'aider de près au de loin et pour m'inciter à continuer mon chemin vers le succès, je vous remerciez tous.*

KACI Fares

Liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
CMS	Content Management System
DSI	Directeur des Systèmes D'information
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DG	Direction Générale
ERP	Entreprise Ressources Planning
FAQ	Questions fréquemment Posées (frequency asked questions)
GED	Gestion Electronique des Documents
GLPI	Gestion Libre de Parc D'informations
HTML	Hypertext Markup Language.
IRD	Ingénieur de Recherche et Développement
IP	Internet Protocol
KM	Knowledge Management
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
MC	Management des Connaissances
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PME	Petites et Moyennes entreprises
PV	Procès-Verbal.
PC	Personnel Computer
RH	Ressources Humaines
SMTP	Simple Mail Transport Protocol.
SCD	Service Commun de la Documentation
RAI	Responsable des Applications Informatiques
TCP	Transmission Control Protocol
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
WCM	Web Content Management

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Définition de management des connaissances	11
02	Ce présent tableau illustre une synthèse des pratiques de management des connaissances via l'intranet et leur concordance avec la littérature.	66

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	La hiérarchie de la connaissance	08
02	Matrice des états de la connaissance et de leurs transitions	15
03	Le cycle de vie de la connaissance.	17
04	Les cinq facettes de la capitalisation de connaissances	18
05	Evolution de L'Intranet.	29

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances	04
Section 1 : Genèse et concepts généraux du management de la connaissance	04
Section 2 : Les pratiques du KM au sein de l'entreprise	12
Section 3 : Les TIC comme support fondamental des pratiques de KM	21
Chapitre II : Intranet, un outil au service de management des connaissances	28
Section 1 : Intranet : concept, avantages et fonctionnalités	28
Section 2 : L'intranet en entreprise : rôle et impact	34
Section 3 : l'intranet, un réseau au service des pratiques de management des connaissances	40
Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital « agro Food »	48
Section 1 : Choix du cas et présentation de l'organisme d'accueil	48
Section 2 : Méthodologie de la recherche	53
Section 3 : Présentation et discussion des résultats	55
Bibliographie	
Table des matières	
Annexes	
Résumé	

Introduction générale

Introduction

Dans les années 1990, l'économie de la connaissance s'est constituée comme une spécialité à partir d'un double phénomène : d'une part, l'accroissement des ressources consacrées à la production et à la transmission des connaissances (Éducation, formation, R&D), d'autre part, l'avènement des NTIC (Vérez, 2008)¹. Cette économie traduit la part croissante de l'immatériel dans la production des richesses. Dans ce cadre, la connaissance devient un facteur de production décisif et stratégique pour maintenir la compétitivité des entreprises.

Dans ce contexte et au niveau de ces dernières, l'avènement de la gestion des connaissances s'avère plus que nécessaire dans la valorisation et le partage du patrimoine de la connaissance. En effet, afin d'assurer une meilleure gestion de l'information et remédier au souci de formalisation des connaissances collectives, de capitalisation du savoir, de sauvegarde de la mémoire de l'entreprise, le déploiement des outils de Knowledge Management (*KM*) s'avère une nécessité.

Pour Agnieszka A. Szpitter, (2014) ² la gestion des connaissances est un sujet qui préoccupe à la fois universitaires et praticiens. Dans ce cadre, ces derniers explorent des questions aussi diverses que la gestion efficace des connaissances et ses bénéfices pour les entreprises ou les méthodes utilisées pour promouvoir le concept de gestion des connaissances au sein d'une organisation.

Sans doute l'un des défis majeurs auquel font face les entreprises actuellement réside dans la complexité de gérer une masse considérable d'informations parfois sensibles, portant tant sur leur environnement que sur leurs ressources.

Dans ce contexte, de nombreuses grandes entreprises consacrent une partie non négligeable de leur temps et de leur budget à développer des systèmes d'information destinés à gérer les connaissances de l'organisation dans le but de remplir leur mission de façon efficace et efficiente.

La mission de ces systèmes d'information est de gérer les informations opérationnelles et décisionnelles, et donc de faciliter l'échange de ces informations entre les différents acteurs de l'entreprise. Ils véhiculent l'information au sein des organisations.

¹ Vérez J-C (2008). Quelle politique publique de l'éducation et de l'enseignement supérieur au sein des pays en développement dans le nouveau contexte de l'économie de la connaissance ?, Les Cahiers ATM, n°23.p204.

² Agnieszka, A Szpitter (2014). Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 22, No. 3 (126): ISSN 2084–3356, Copyright by Kozminski University. p.123

Introduction

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les systèmes d'information se sophistiquent davantage et la gestion des connaissances prend son essor, les connaissances pouvant être désormais supportées par des outils de plus en plus performants, qui permettent une communication toujours plus fluide, un stockage de plus en plus important et des fonctionnalités aidant à la vivacité de l'information pour une base de données plus appropriée.

Parmi les TIC les plus utilisés dans le domaine de l'information et de communication au niveau des organisations on trouve l'intranet. Sur le plan organisationnel, de récentes études montrent que l'un des enjeux majeur associé à l'intranet réside dans sa capacité à soutenir le processus de gestion des connaissances au sein des entreprises.

En effet, l'intranet, de par ses fonctionnalités, qui assurent le partage, la diffusion et la capitalisation des connaissances ; peut s'avérer un outil privilégié au service du knowledge management qui communique la connaissance entre les différentes fonctions internes de l'organisation.

Face à ces réalités associées aux TIC et à la gestion des connaissances, les organisations des pays en développement, et particulièrement les organisations algériennes, ne sauraient rester insensibles aux nombreuses difficultés sont à affronter. Ces dernières peuvent être de nature culturelle, et liées au comportement des personnes. On pense ainsi à la culture du partage des connaissances très développée au Japon et aux Etats-Unis. L'introduction de la gestion des connaissances introduit également des enjeux d'organisation. La rigidité d'une structure hiérarchique pyramidale est un frein énorme à la circulation des connaissances. De plus, chaque service est souvent renfermé sur lui-même, créant un ensemble de contenants inaccessibles au partage de la connaissance (Djeflat, 2007)³. L'organisation apprenante nécessite donc d'autres logiques organisationnelles. Les entreprises algériennes doivent donc comprendre ces enjeux afin de se préparer à les affronter.

Dans cette perspective et depuis quelques années, on remarque clairement un intérêt de plus en plus croissant des entreprises algériennes pour les TIC et les enjeux qui leurs sont associées en particulier la gestion des connaissances.

L'entreprise Cevital est sans doute l'une de ces entreprises qui investit largement dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour moderniser ses

³ Abdelkader Djeflat (2007). L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance. Disponible sur <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06412-etude.pdf>. Consulté le 18.06.2019.

Introduction

processus de gestion et soutenir ses pratiques de management et s'aligner par la même sur les normes internationales en la matière. C'est ainsi que cette dernière a intégré l'intranet dans son organisation dans les années 2000.

Dans le présent travail, il est question d'analyser l'apport de l'intranet à la gestion des connaissances au niveau de cevital à travers la problématique suivante :

Comment l'intranet soutient-il les pratiques de management des connaissances à cevital ?

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les pratiques de management de connaissance utilisées à cevital ?
- Quel rôle joue l'intranet dans ses pratiques ?

Pour répondre provisoirement à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Le management des connaissances à cevital s'identifie à différentes pratiques telles que l'acquisition, la capitalisation, la diffusion et l'application des connaissances.

H2 : L'intranet agit comme support au processus de gestion des connaissances en y apportant de la rapidité et de la fluidité ainsi que du langage référentiel propre à l'entreprise.

Pour analyser ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique à double perspectives :

- La première est théorique. Elle consiste à mobiliser des théories et des études antérieures sur le sujet de recherche afin de construire le cadre d'analyse théorique ;
- La deuxième est empirique où nous avons opté pour une étude de cas auprès de l'entreprise cevital.

Notre recherche est motivée, sur le plan académique, par le fait qu'en Algérie, très peu de travaux ont été réalisés autour de l'apport de l'intranet à la gestion des connaissances.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres comme suit ;

- Le premier chapitre traite de la genèse et l'approche conceptuelle de la gestion des connaissances ;
- Le deuxième chapitre met l'accent sur le cadre théorique de la question de l'apport de l'intranet à la gestion des connaissances.
- Le dernier chapitre est consacré à une étude de cas auprès de l'entreprise Cevital agro-food.

Chapitre I

Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Introduction

La gestion des connaissances est devenue depuis quelques années une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, cette dernière s'est souvent adaptée pour faire face à des défis aussi nombreux que variés comme les pertes de connaissances suite aux départs de personnes, une meilleure utilisation des connaissances qu'elles possèdent, ou encore faire face aux nouvelles exigences d'une économie mondialisée.

Ce chapitre traite essentiellement du concept de la gestion des connaissances, et se structure en trois sections. La première section aborde la genèse et les concepts généraux du management de la connaissance. La deuxième section met le point sur les pratiques de KM au sein de l'entreprise. Enfin dans la troisième section, il sera question d'analyser le rôle des technologies de l'information et de la communication comme support des pratiques de KM.

Section 01 : genèses et concepts généraux du management de la connaissance

1.1 Historique de la gestion des connaissances

Dans les années 1980, face à la crise économique due principalement aux chocs pétroliers, le management occidental, impuissant dans sa capacité de faire face à l'émergence de la concurrence japonaise et nordique, cherche des voies de solution. L'une d'entre elles, par réaction à l'approche de Porter (1985), propose un renouvellement de la démarche stratégique classique issue de l'analyse industrielle, en l'occurrence l'approche par les ressources et les compétences. Il s'agit d'un nouveau paradigme selon lequel la réalité de l'entreprise ne se limite pas à une équation de positionnement entre son produit et son marché, mais elle se définit comme un ensemble de ressources et de compétences à valoriser.⁴ C'est ainsi qu'à la fin des années 1990, plusieurs entreprises, qui avaient compris l'importance de gérer leurs connaissances, ont lancé des mégaprojets visant à documenter toutes les connaissances organisationnelles. Cette tendance s'est fortement développée à partir des années 2000 dans les entreprises à la faveur de la généralisation de l'utilisation des TIC qui constituent désormais le socle des pratiques de la gestion des connaissances.

⁴ Aktouf Omar (2005). Le management entre tradition et renouvellement ,4ème édition, édition Gaetan Morin, Québec, p 456.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

1-2 Concepts généraux du management de la connaissance

La notion de la connaissance est l'un des concepts les plus utilisés dans la littérature du management des connaissances. Sa définition est difficile car elle est souvent associée voire même confondue avec l'information et la donnée. Il convient donc de bien définir ces concepts pour éviter toute ambiguïté.

1.2.1 Donnée

La donnée est un fait discret, brut. Elle représente des observations ou des faits hors contexte qui sont, donc, pas directement significatifs, c'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même. Elle est objective et de nature quantitative ou qualitative. Elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée. Les données peuvent être extraites pour des informations utiles.

Selon Prax.J-Y (2003) : « Une donnée est un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construite par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère l'objectivité »⁵.

Pour Beyou (2003)⁶ : « la donnée est un élément de base d'information symbolique... La donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement ».

Ferrary et Pesqueux (2006)⁷, précisent qu'il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, si ce n'est celui de sa formalisation. Elle peut être d'ordre qualitatif ou quantitatif.

1.2.2 Information

L'information, selon Prax J-Y (2003)⁸, est une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif.

⁵ Prax J-Y (2003). Le manuel de Knowledge management, édition Dunod, Paris, p 60.

⁶ Beyou C (2003). Manager les connaissances, édition Liaison, Paris, p 28.

⁷Ferrary M, Pesqueux Y (2006). Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, édition Economica, Paris. p 15.

⁸ Prax J-Y. op. Cit, p 60.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Ferrary et Pesqueux (2006) ⁹ définissent l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ». Elle est donc associée à un contexte et est porteuse d'un sens particulier. A l'inverse de la donnée, elle est le produit d'une construction et résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle implique un émetteur et un récepteur à qui elle fait sens et son support est duplicateur (feuille, CD, monument, objet, etc.).

Pour Nicolet et Celier, cité par Bruneau et Pujos (1992) ¹⁰ « une information constitue une représentation à un instant donné de notre environnement ».

Selon Joël de Rosnay (1992), cité par Bruneau et Pujos ¹¹ « une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultante d'une observation ».

1.2.3 Connaissance

La frontière entre les termes Connaissance et Savoir est peu aisée. Alors que la langue française distingue ces deux notions, les anglo-saxons utilisent un mot unique « Knowledge ». Jean-Yves PRAX(2003) ¹²définit 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 ».

Nous avons choisi de considérer dans ce mémoire que la connaissance et le savoir sont des synonymes. La connaissance est une notion large et abstraite¹³, multi facettes et polysémique, elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en terme de formalisation et de théorisation. La connaissance se définit comme l'ensemble des croyances détenues sur des relations causales entre différents phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996)¹⁴.

⁹ Ferrary M, Pesqueux Y. Op, cit, pp 16-18.

¹⁰ Bruneau J-M, Pujos J-F (1992). Le management des connaissances dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, p 18.

¹¹ Idem.

¹² Prax. J-Y. op.cit. p 64-67.

¹³ Ferrary M, Pesqueux Y, op. Cit. P .13.

¹⁴Blondel F et al (2006). Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ?, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13- 16, Juin 2006, P. 6.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Elle se construit à partir de l'information, de l'expérience passée, de la culture et de l'esprit humain. Nelson et Romer ¹⁵ la définissent par tout ce qui est humain. En effet, il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme.

1.2.4 Savoir

Selon Gilles Balmisse (2002) ¹⁶, « Pendant la connaissance, le savoir et parfois définit comme étant l'ensemble des connaissances acquises par un individu. Cette distinction n'est pas nécessaire d'un point de vue opérationnel. D'ailleurs en anglais, le même mot, Knowledge et employé indifféremment, pour cette raison, nous ne ferons pas la distinction dans cette ouvrage ».

Le savoir se définit comme l'ensemble des connaissances acquises par l'étude : posséder un métier, être capable de développer une activité dont on a la pratique, ou encore, avoir des connaissances en mémoire de manière à pouvoir répéter.

Dans le mot savoir, il y a une certitude, quelque chose d'acquis et de définitif, une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre.

1.2.5 Compétence

Zarifian (2001)¹⁷ définit la compétence comme « une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté».

Jean-Yves Buck (2003) ¹⁸définit également « la compétence comme un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné ».

A son tour, Prax (2003)¹⁹ définit la compétence « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation

¹⁵ Nelson R.R and Romer P-M (1996). Science Economics and Public Policy, Challenge, pp.9-21.

¹⁶ Gilles B. Op. Cit, p.16.

¹⁷ Zarifian P (2001). Objectif compétence, éd LIAISON, Paris, p.65.

¹⁸ Buck J-Y (2003). Le management des connaissances et des compétences en pratique, éd d'organisation, Paris, p.106.

¹⁹ Prax J-Y. Op.cit. p 38.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

donnée », ou encore « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problèmes, décision, action) ».

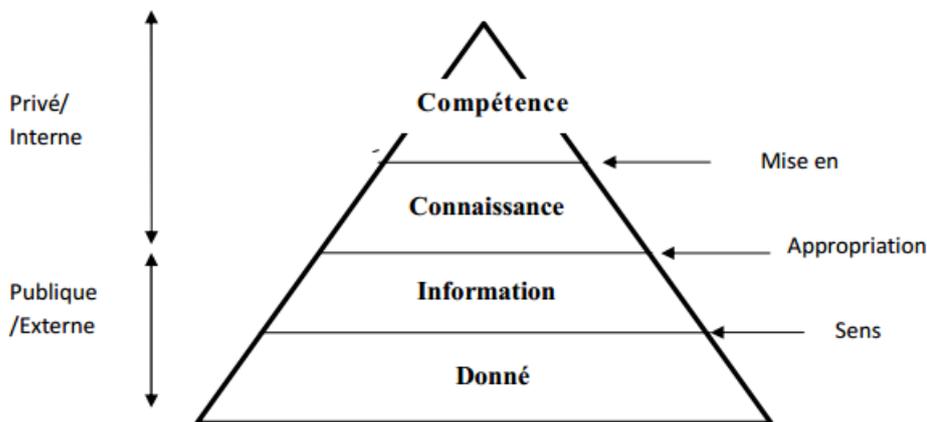
La compétence est la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour l'emploi ou pour une fonction.

Selon Patrick Cohendet et al(2001) ²⁰ , la compétence recouvre les points suivants:

- La capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations ;
- L'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routinières ;
- La qualité telle que l'efficacité personnelle, du groupe, les relations avec le personnel d'encadrement et les clients.

Après avoir présenté les définitions précédentes, il existe une logique d'enchaînement dans ces concepts en matière de classement pyramidale qui représente dans la figure suivante :

Figure n° 01 : la hiérarchie de la connaissance



Source : Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd. Dunod, Paris, 2000.p.6.

En effet, la donnée, l'information, la connaissance et la compétence sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance. Selon Faucher et al (2008)²¹ une donnée est considérée comme une représentation brute non traitée de la réalité. L'information

²⁰ Cohendet P, Lieren P (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances, revue d'économie industrielle, n°88, p 211-233.

²¹ Faucher J-B et al (2008). Reconstituting knowledge management, journal of knowledge management, Vol. 12, No. 3, pp. 3-16.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

est une donnée traitée de manière significative. La connaissance est une information traitée de manière significative. La compétence est une connaissance traitée de manière significative.

1.3 La distinction entre la connaissance et l'information

La connaissance est étroitement dépendante de l'individu qui la conçoit et qui la diffuse (c'est une démarche intellectuelle qui vise à aborder des phénomènes dans le but de les comprendre, de les prévoir, de les capitaliser ou de les reproduire); tandis que l'information se place bien plus comme une source de données nourrissant les interprétations et les représentations de l'individu dans la construction de la connaissance et dans celle de l'action. Foray (2004)²² distingue information et connaissance comme suit :

- La connaissance possède quelque chose de plus que l'information, elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer de nouvelles connaissances et informations. Une personne qui possède des connaissances dans un certain domaine théorique ou pratique est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations. Ainsi, d'abord, la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées ne pouvant par elles-mêmes engendrer de nouvelles informations.
- La reproduction de la connaissance et la reproduction de l'information sont des phénomènes bien différents. La reproduction de la connaissance se fait par apprentissage, tandis que la reproduction de l'information s'effectue simplement par duplication.
- La mobilisation d'une ressource cognitive est toujours nécessaire à la reproduction de la connaissance, tandis qu'une simple photocopieuse permet de reproduire une information.

1.4 Caractéristiques des connaissances

Selon Arrow, cité par Ferrary Michel, Pesqueux Yvon (2006)²³ attribue à la connaissance les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés, comme suit:

- Elle n'est pas contrôlable car une personne qui diffuse sa connaissance en est « dépossédée » (au sens de la perte de propriété) sans être rétribuée alors que d'autres peuvent l'utiliser. Or,

²² Foray D (2004). L'économie de la connaissance, Casbah éditions, Alger, p 124.

²³ Ferrary M, Pesqueux Y. Op. Cit. P 27.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

pour être enrichie (car si non elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée.

- Elle est non rivale sur le plan de sa « consommation ». Par conséquent, dans l'univers de la théorie microéconomique néoclassique, le prix d'une connaissance ne peut être fixé puisque son coût marginal est nul.

- Elle est cumulative car le flux dépend du stock disponible.

- La puissance extraordinaire : la connaissance est créée dynamiquement (par des changements aux structures cognitives) ; elle est intrinsèquement liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand elle est employée, elle n'est pas consommée (ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'ajouter, de ce fait augmentant sa valeur (Gupta et al, 2004,)²⁴,(Wiig et al)²⁵.

1.5 Sources des connaissances

Il existe des différents source de connaissances telle que :²⁶

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 :

- **Documenté** : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.

- **Non documenté** : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.

1.6 Définition du management des connaissances ²⁷

Le management des connaissances est un thème d'actualité. Il est apparu dans les années 1990, et fait l'objet de plusieurs recherches. Il considère la connaissance de l'entreprise comme un patrimoine et qu'à ce titre elle doit être gérée. Il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche managériale et l'approche technologique, autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la « personnalisation des connaissances » et celle qui met l'accent sur la « codification des connaissances ».

²⁴ Gupta Babita et al (2004). Knowledge management, chapter 9, pp. 487-536.

²⁵ Wiig Karl M (1997), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 1, pp. 06-14.

²⁶ Lachachi Abed (2011). 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, p 17.

²⁷ Idem. pp.23-25.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

L'approche managériale ou (l'approche ressources humaines) a été développée par divers consultants comme Davenport, Sveiby, Prax, Stewart, Wiig, et Nonaka. Cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre la connaissance et la personne qui l'a créé et qui l'a portée.

Dans l'approche managériale, il n'existe pas une définition universelle du management des connaissances. Nous allons présenter un résumé des principales définitions du management des connaissances à travers ce qui suit :

Tableau n° 01 : Définitions de management des connaissances

Ernst & Young, (1997)	Est un cadre ou un système conçu pour aider les entreprises à capturer, analyser, appliquer et réutiliser la connaissance Afin de prendre des meilleures décisions de façon rapide et Intelligente (Jacob et Pariat, 2000, p 24). ²⁸
Malhotra, (1997)	Répondre aux thèmes critiques de l'adaptation organisationnelle, de la survie et de la compétence face au changement environnemental. Essentiellement, il incarne les processus d'organisation qui cherchent la combinaison synergique de la capacité de traitement des données et des informations et des technologies de l'information, et la capacité créatrice et innovatrice d'êtres humains (Jacob et Pariat, 2000, p 24). ²⁹

²⁸ Jacob Réal, Pariat Lucile (2000), Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation, CEFRIO, Québec, p. 24.

²⁹ Idem.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Hamilton, (1998)	Est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; il est lié à deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'appropriier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié (Benamor, p 07). ³⁰
(Bouteillier,1999)	Est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle (Jacob et Pariat, 2000, p23) ³¹

Source : Lachachi Abdelheq « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale ». Thèse de magister, Algérie, 2010-2011, P 23-25.

A partir de ces définitions, nous pouvons dégager un certain nombre de caractéristiques importantes relatives au concept de management des connaissances. Il s'agit d'une stratégie :

- visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation pour créer de la valeur ;
- En lien avec les orientations stratégiques d'une organisation et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité ;
- Soutenu par une infrastructure technologique et organisationnelle ;
- Organisé autour des processus de management des connaissances (créer, stocker, partager, utiliser, etc.).
- Où l'humain est le premier lieu d'interaction et de création de connaissances.

³⁰ Ben-amor Haythem, le rôle de la confiance dans le management des connaissances : cas de communauté de pratique chez Schneider Electric, www.cidegef.refer.org/beyrouth/benamor.doc. p 07.

³¹ Jacob Réal, Pariat Lucile. Op. Cit. p 23.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Section 2 : Les pratiques du KM au sein de l'entreprise

La connaissance constitue une valeur stratégique pour l'entreprise. A ce titre et dans bien des organisations elle fait l'objet d'un ensemble de pratiques visant à mieux la valoriser et la capitaliser dans le cadre de processus de KM.

Cette section mettra le point d'abord sur le caractère stratégique de la connaissance dans ses différents contextes. Ensuite elle enchaînera sur le processus de KM.

2.1 La connaissance, une valeur stratégique pour l'entreprise ³²

Ces dernières années, avec une force aussi soudaine qu'inattendue, la gestion des connaissances (" Knowledge Management ") s'est affirmée dans les entreprises comme un enjeu majeur. Dans les entreprises, la réflexion est intense et la valeur de la connaissance apparaît de plus en plus clairement, y compris dans les organisations publiques (recherche, défense ...).

D'un autre côté, l'offre dans ce domaine explose. Les grandes sociétés d'audit et de conseil sont en train de peaufiner leur proposition en " Knowledge Management ", en parallèle au travail de petites sociétés de conseil qui accompagnent les décideurs. Les offres sont nombreuses. Toutes les technologies dites " nouvelles " de l'information sont présentes sur le marché, de l'intranet au groupware, en passant par la gestion électronique des documents, le data warehouse, le data mining etc.

Un ensemble d'éléments fondamentaux peuvent expliquer cette émergence :

2.1.1 La connaissance est un capital économique

Il existe maintenant, dans le monde économique, une tendance forte et reconnue, qui montre que la valeur boursière d'une entreprise n'a plus qu'un lointain rapport avec sa valeur comptable, révélée par ses comptes d'exploitation (des entreprises comme Microsoft, Amazon ... en sont la preuve). Des explications à ce phénomène, et d'autres moyens de calcul de la valeur de l'entreprise se mettent en place actuellement, centrés sur la notion de Capital Intellectuel, Immatériel, Intangible ou Capital Connaissances. Ainsi, la gestion des connaissances est vue comme une gestion financière de valorisation et d'accumulation de ce capital.

³² Ermine. J-L (2005). La gestion des Connaissances, un levier stratégique pour les entreprises, article disponible sur <http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/texte-ermine.html>. pp 1-2.Consulté le 20/03/2019.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

2.1.2 La connaissance est une ressource stratégique

Les nouveaux modes d'organisation du travail dans " l'entreprise post-taylorienne " (management par objectifs, travail coopératif ...), ont révélé l'importance du savoir-faire des acteurs dans les processus de production de biens et de services. Les savoirs et savoir-faire, au cœur du changement de la nature du travail, sont désormais reconnus comme des ressources essentielles pour optimiser ces processus. La productivité n'est plus seulement dans la force de travail et dans l'outil de production, mais passe désormais par la connaissance, dans ce qu'on appelle déjà le " Knowledge Based Economy ".

2.1.3 La connaissance est un facteur de stabilité

L'environnement économique et concurrentiel est dorénavant dans un état caractérisé par le " chaos déterministe " décrit par les mathématiciens : globalisation de la concurrence, modification des critères de compétitivité, accélération de l'innovation, du "time to market", extension de l'espace des productions possibles etc. La prédictibilité des besoins, des marchés est difficilement possible, sinon impossible, et le mot d'ordre des entreprises est maintenant la réactivité voire la " proactivité ". Mais l'entreprise, dans un environnement instable, a besoin de valeurs sur lesquelles reposer sa légitimité. C'est dans sa culture et son patrimoine de connaissances propres qu'elle peut désormais les trouver.

2.1.4 La connaissance apporte un avantage concurrentiel décisif

Ceci correspond à une vision nouvelle de l'entreprise sur le marché concurrentiel. Les entreprises ne se différencient plus par leurs outils de production, qui sont maintenant standardisés à travers le monde. Elles doivent assurer à leur client qu'elles savent non seulement produire, mais produire mieux que les concurrents. La première étape est l'assurance qualité, qui certifie les procédés de réalisation. Mais la démarche qualité ne constituera bientôt plus un différentiel concurrentiel suffisant. L'étape suivante consiste alors à assurer au client que les entreprises intègrent dans leur produit tout leur capital de savoir-faire et d'expérience.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

2.2 les différentes connaissances au sein de l'entreprise

La distinction entre les connaissances tacite et explicite a servi de base pour Nonaka & Takeuchi (1995) ³³ pour développer leur théorie de la création des connaissances organisationnelles.

2.2.1 La connaissances explicite

Les connaissances explicites sont les connaissances articulées, formalisables et transmissibles via des symboles ou un langage naturel (Nonaka & Takeuchi 1995, p.59). Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent Migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, Éventuellement, aux concurrents.

2.2.2 Les connaissances tacites

Les connaissances tacites sont difficilement visibles et accessibles car elles sont personnelles. Elles sont ainsi difficilement transmissibles. Ce sont les compétences, les expériences, l'intuition, les secrets de métiers, les tours de main qu'un individu a acquis et échangé lors d'échanges internes et externes à l'organisation. Ces connaissances sont liées à un contexte spécifique et sont de natures technique et cognitive.

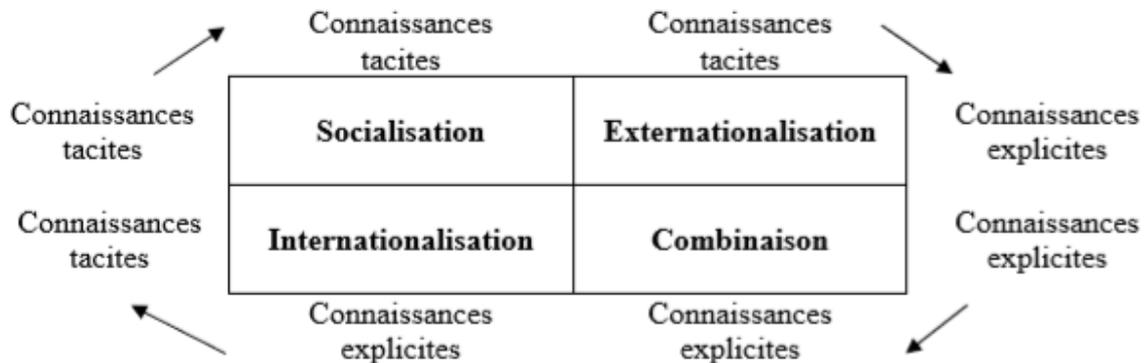
Les connaissances tacites de nature cognitive réfèrent aux modèles mentaux (cartes mentales, croyances, paradigmes et points de vue) développés par les individus alors que les connaissances tacites de nature technique consistent en les savoir-faire et compétences appliqués à un contexte spécifique (Nonaka & Takeuchi 1995, pp.59-60).

Pour Nonaka et Takeuchi (1995) les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées. Au contraire, elles se complètent mutuellement et la création de nouvelles connaissances au sein des organisations est le fruit de l'interaction entre ces deux types de connaissances (Nonaka & Takeuchi 1995, p.61). Cette interaction se fait de manière continue et dynamique en quatre modes de conversion : socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison (voir Figure 2).

³³Nonaka I, Takeuchi H (1995). The Knowledge Creating Company, Oxford University Press.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Figure n° 02 : Matrice des états de la connaissance et de leurs transitions



Source: Nonaka I, The knowledge creating company. IN *Harvard, Business, Review on Knowledge Management*, 1998, p 304.

- **La socialisation**

Représente le processus de transmission des connaissances tacites. Il s'agit de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Le transfert d'un savoir-faire se fait généralement par l'observation, l'imitation et par la pratique.

- **L'externalisation**

C'est le processus qui permet le passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept passe souvent par des dialogues et des échanges entre individus.

- **L'intériorisation**

C'est le processus de conversion des connaissances explicites vers des connaissances tacites. Elle emprunte la forme d'un apprentissage avec des supports tels que les documents, les manuels, etc. Elle résulte surtout de la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire. C'est aussi ce que nous appelons « apprendre en faisant » (Learning by doing).

- **La combinaison**

C'est le processus par lequel se fait la création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication (Nonaka & Takeuchi 1995, pp.62-70).

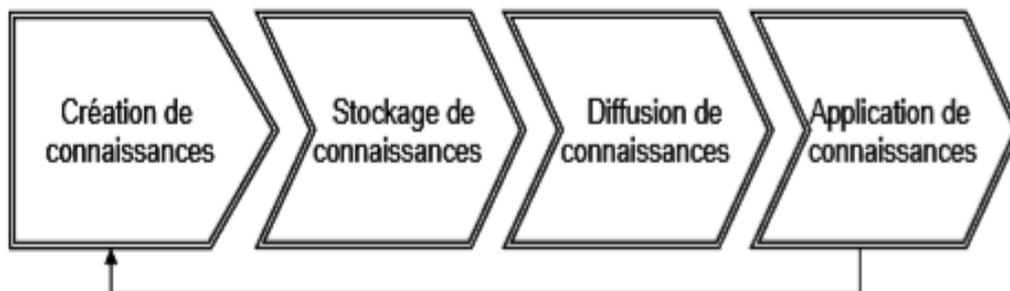
Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

2.3 Les processus de management des connaissances

Les processus du management des connaissances sont considérés comme un ensemble des étapes confondu. À ce titre certains auteurs les représentent comme le cœur du management des connaissances (Byounggu, 2002, p 18).³⁴ Il y a de nombreux modèles de processus du management des connaissances qui décrivent les rapports des principaux processus s'étendant de trois étapes (produire, codifier, transférer) à sept étapes (créer, acquérir, identifier, adapter, organiser, distribuer, appliquer) (King, 2009, p 06)³⁵.

En effet, il n'y a pas un consensus sur un modèle type mais presque tous les modèles se focalisent sur cinq processus de base, à savoir : la création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation des connaissances. La fonction du management des connaissances dans l'entreprise est de gérer ces processus et développer des méthodes et des systèmes pour les soutenir et motiver les individus pour participer dans ces processus (King, 2009, p 06).

Figure n° 03 : Le cycle de vie de la connaissance.



Source: Ruggles R. (1998), The state of the notion: knowledge management in practice, California Management Review, 40, (3), p 80-89.

2.3.1 Création de connaissances

Le processus de création des connaissances, base essentiellement sur le modèle de Nonaka [Nonaka, 1995]. Ce processus s'appuie sur des relations entre les dimensions tacites

³⁴ Byounggu Choi (2002). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination, these de doctorat encadré par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 24 Mai, p 18.

³⁵ King William R (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, p 06.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

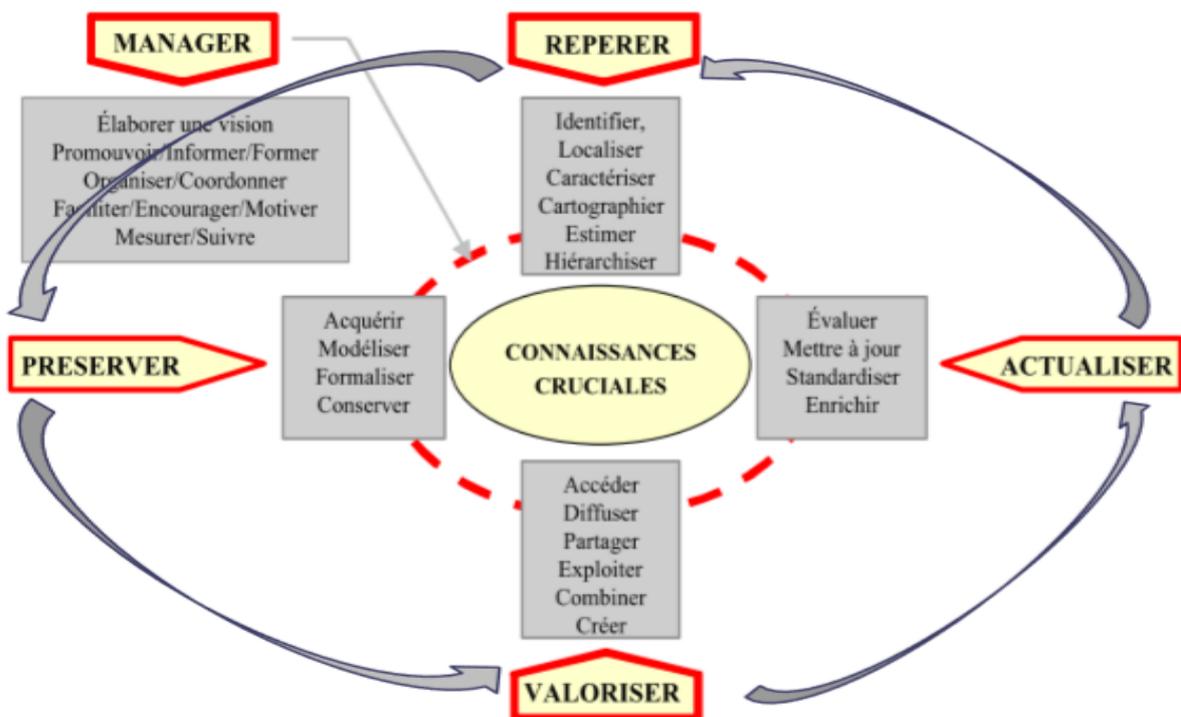
et explicites de la connaissance et une spirale de transformation de la connaissance. Ce modèle repose sur l'hypothèse de création via un processus de conversion de la connaissance.

2.3.2 La capitalisation des connaissances

Le concept de capitalisation des connaissances est divulgué au travers de nombreuses publications. Il consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les pérenniser afin de les valoriser. Selon Michel Grundstien : « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital »³⁶.

La capitalisation des connaissances a pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué. Elle constitue une problématique pour l'entreprise, elle n'est pas nouvelle, c'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus. Cette problématique est résumée dans un modèle à cinq facettes comme le montre la figure suivante :

Figure n° 04 : les cinq facettes de la capitalisation de connaissances



³⁶ Grundstien M (2002). La problématique de la connaissance dans l'entreprise, édition BOECK, Paris, p6.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Source : Grundstien M (2002). La problématique de la connaissance dans l'entreprise, édition BOECK, Paris, p6.

2.3.3 Les facettes de la capitalisation des connaissances

A travers la figure ci-dessus, on distingue cinq facettes de la capitalisation des connaissances :

– La facette repérer de la problématique

Concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires au processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise.

– La facette préserver de la problématique

Concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : lorsque les connaissances sont explicites, il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver. Lorsque les connaissances ne sont pas explicites, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes, par exemple.

– La facette valoriser de la problématique

Concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation.

– La facette actualiser de la problématique

Concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

– La facette manager de la problématique

Concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que l'on désigne par l'expression « Knowledge Management ».

Chacune des facettes fait l'objet de sous-processus destinés à apporter une solution à l'ensemble des problèmes concernés. Ces sous-processus sont intégrés dans le processus global du « Knowledge Management » mis en place dans l'entreprise.

Le modèle empirique à cinq facettes, facilement partageable par les membres de l'entreprise, peut aider à mieux comprendre les champs d'applications couverts par les offres nombreuses et diversifiées concernant le « Knowledge Management »; que ces offres proviennent des éditeurs de logiciels, de consultants ou de chercheurs dans ce domaine.

2.3.4 Diffusion de connaissances

L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances pour les conserver dans une certaine activité, mais dans leur diffusion et leur application dans des contextes différents. Selon Harouz Samira (2016)³⁷ Le transfert des connaissances est le principal objectif de KM, il se définit comme « le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une personne, d'une propriété à une autre ». Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice : UR).

Le transfert organisationnel des connaissances diffère d'un transfert de marchandises du moment que ce dernier ne laisse pas place à une perte du côté de celui qui la détient initialement.

Le vieillissement de la population active, la mobilité interne, les multiples endroits de travail, la globalisation des organisations rendent nécessaire la transmission du savoir-faire d'experts qui sont prêts à partager leurs connaissances avec leurs novices dans un même domaine. C'est en effet que le transfert de connaissances est devenu un enjeu stratégique pour les organisations.

Le transfert des connaissances peut s'effectuer à travers plusieurs médias (face-à-face, lettre écrite, documents formels...), mais le plus efficace est le face-à-face, car la communication entre individus est constituée d'un ensemble complexe de signaux (gestuels, postures).

³⁷ Harouz S (2017). La démarche Knowledge Management au sein de l'entreprise algérienne
Cas : Cosider, mémoire de maîtrise, université Abd/Mira. p 44.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

2.3.5 Application des connaissances

Les connaissances qui ne sont ni partagées ni appliquées aux problèmes pratiques que peuvent rencontrer les entreprises peuvent être qualifiées de « dormantes », et sont donc inutiles³⁸.

Seule l'intégration d'une connaissance dans une pratique, un produit ou un service est susceptible de procurer un surplus de valeur. À charge pour les dirigeants de créer ou de favoriser les conditions de l'émergence, de la reconnaissance et de l'intégration des connaissances potentiellement intéressantes.

Section 3 : les TIC comme support fondamental des pratiques de KM

Cette section traite les TIC comme un support de pratique de KM, dans l'objectifs et de la rendre plus efficace.

3.1 TIC et nouvelles opportunités des démarches KM ³⁹

L'essor du Knowledge management a été porté par les technologies informatiques. En effet, les possibilités de diffusion de l'information foisonnent, notamment avec Internet, sans parler de l'apparition constante de nouvelles technologies. Quels peuvent être les conséquences de la multiplication des sources d'information sur la capacité des entreprises à gérer leurs connaissances.

Il serait incorrect de dire que la gestion des connaissances est une discipline récente. A ce propos, Foray et David (2001)⁴⁰ notent qu'il s'agit d'une activité vieille comme le monde économique. On a en effet de tout temps cherché à créer et répandre de la connaissance. On remarque une évolution accélérée de la capacité d'inventer, d'innover, de créer de nouveaux savoirs qui se traduit dans les nouveaux produits et processus mais aussi dans les formes d'organisation.

³⁸ Laudon Kenneth et al (2013). Management des systèmes d'information, édition PEARSON Education, 13eme édition, Paris. p 340.

³⁹ Benabderahmane-B Y (2012). Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des Organisations : cas de l'Algérie, thèse doctorat en science de gestion, Université Paul Valéry – Montpellier III - Arts et Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales. p 60.

⁴⁰ Foray D, David P.A (2001). An introduction to the Economy of knowledge society, institut pour le management de la recherche et de l'innovation, université Paris-Dauphine, Paris.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Les entreprises se sont toujours souciées de l'administration et de gestion de la connaissance. Elles se tournent pour cela vers la formation continue, le compagnonnage, elles se préoccupent de la constitution de services documentaires, de l'archivage de dossiers...

Mais il faut dire que l'avènement des technologies de l'information et de la communication, et plus particulièrement la généralisation d'Internet, a insufflé un renouveau à la gestion des connaissances. Ainsi, comme l'affirment E. Mounoud et A. Dudezert (2008)⁴¹, qui s'appuient sur Foray et David (2001) et Prax (2000), « c'est le développement des technologies de l'information (pour le stockage d'informations et la création de bases de données) et de la communication (pour la diffusion et l'échange d'informations) qui marque l'entrée dans une ère de gestion explicite des connaissances pour l'entreprise »⁴².

Les progrès réalisés dans le domaine des TIC, lesquelles, par leur capacité à accélérer le temps et agrandir l'espace, sont des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre des acteurs souvent dispersés, ont donc joué un rôle certain dans l'émancipation du Knowledge Management en tant que discipline particulière.

Le KM, dont l'ambition est de gérer la connaissance, mobilise fortement cette dernière. E. Mounoud et A. Dudezert soulignent alors « l'impression que la gestion des connaissances est confisquée par l'informatique »⁴³. Les nouvelles formes d'organisation et l'évolution des comportements au travail qui résultent des TIC poussent à réfléchir sur les nouvelles opportunités et défis organisationnels que les démarches KM vont rencontrer.

3.2 Interconnexions entre la gestion des connaissances et les TIC

C'est vrai que la nouvelle technologie de l'information et de la communication et la matière qui a bouleversé le monde dans le domaine de gestion, mais on ne peut pas la mettre dans le même rang, tandis que, chacun des deux fait appel aux certaines techniques, alors que l'inquiétude des de la gestion des connaissances ont commencé depuis les pratiques traditionnels afin de rassembler le savoir accumulé dans un champ précise.

⁴¹ Mounoud E, Dudezert. A (2008). Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in A. Dudezert et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert. pp 180-182.

⁴² Idem, p 182.

⁴³ Benabderahmane-B Y.Op. Cit. Pp 180-182.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

Dans ce sens Bouriche (2012)⁴⁴ les préoccupations liées à la gestion des connaissances ne datent pas d'hier : les comptes rendus de réunions, les notes, les rapports d'activités, les comptes rendus de conférences, les systèmes d'archivage de documents etc...», permettent aux entreprises de mémoriser sur papier leur histoire et leurs actes de façon à pouvoir les transmettre.

Dorénavant, les techniques de stockage et de diffusion sont plus étendues grâce aux bases de données électroniques, aux présentations multimédias, aux supports d'enregistrement audio et vidéo, aux instruments interactifs... Il faut toutefois préciser que le transfert de connaissances, même avec les outils modernes, reste un processus extrêmement complexe. En effet, d'un côté, ceux qui possèdent le savoir n'ont pas pour autant les moyens ou la volonté de les communiquer à autrui et parfois aussi, ils ne se rendent même pas compte de son importance. D'un autre côté, la volonté peut très bien exister chez celui qui sait, sans pour autant être présente chez celui qui ignore.

Cependant, les pays en développement n'arrivent pas entièrement accéder au nouvelle technologie d'information, mais avec les coutes faible des systèmes de télécommunication ont réussis à combler leur retard dans les domaines tel que, l'éducatons et la santé par la révolution technologique.

Les TIC peuvent être un avantage mais parfois aussi une contrainte : lorsqu'elles sont bien appliquées et mise en œuvre d'une meilleure efficacité, elle peuvent offrir une vaste base de données, information et connaissances facilement accessible et directement exploitable par l'utilisateur ; Mais lorsque il y a une surcharge (informations ,données et connaissances) peut devenir une contrainte, de même que la complexité et la lourdeur de l'interaction entre les différents système de l'entreprise peuvent être une contrainte, En effet, il est difficile de développer des techniques ou des outils pour la diffusion et le communication de la connaissances, en effet, le vrai problème se pose dans la manière d'utilisation qui n'est pas toujours utiles ou importante, sachant que ces outils ne sont pas accès développer, alors que les moyens de communication des connaissances les plus utilises sont les outils traditionnels : le téléphone, le dialogue en face-à-face, l'écriture et le courrier électronique.

⁴⁴ Ben Y. Op cit. p 61.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

3.3 Une assimilation erronée des TIC à la gestion des connaissances

Pour Mettre en œuvre un projet de gestion des connaissances ne se réduit pas à la simple utilisation ou mise à disposition d'outils informatisés (Intranets, bases de connaissances...). Ces outils sont certes très utiles mais la réussite d'un tel projet suppose avant tout d'encourager et de soutenir une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement mutuel. Ceci doit se faire dans un souci de satisfaction de l'intérêt individuel du salarié au niveau de son poste de travail et de l'intérêt collectif de l'entreprise. Ainsi, la gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux TIC même si elle a été facilitée par les progrès de l'informatique et la généralisation d'outils accessibles à un grand nombre. Pourtant, les organisations confondent parfois gestion des connaissances et TIC, et le concept de transfert du savoir est souvent relégué au rang de système d'information. La gestion des connaissances est en soi un concept différent des systèmes d'information. Mais c'est surtout un concept qui a une véritable influence sur le travail et les travailleurs et qui nécessite une organisation sociale permettant d'y recourir de manière cohérente et dans la durée.

Yasmina Benabderahmane-Bourich (2012, p 61) La promotion des TIC et du savoir était présentée comme l'un des piliers du processus de développement, cette assimilation erronée des TIC à la gestion du savoir était évidente. Une conséquence néfaste de cette assimilation se trouve dans le secteur privé, où des investissements à grande échelle dans le domaine des TIC ont été réalisés au nom de la gestion du savoir. Ainsi, Tom Stewart (2001)⁴⁵ écrit qu'au printemps 2000, trois cadres supérieurs sur quatre estimaient que l'arrivée d'Internet allait modifier du tout au tout chaque aspect de la vie de l'entreprise. Plus de la moitié d'entre eux pensaient également que les règles habituelles de fonctionnement de l'entreprise étaient appelées à disparaître. Alan Greenspan, président de la Réserve fédérale américaine, estimait quant à lui qu'on avait atteint le sommet de « l'exubérance irrationnelle ». Ainsi, la plupart de ceux qui en réalité faisaient la promotion des hautes technologies se vantaient de promouvoir la gestion du savoir.

Pourtant, le problème se situe dans l'absence de lien explicite entre l'idée de communication du savoir et les objectifs de l'entreprise supposée transmettre ce savoir. La pensée économique moderne est dominée par l'idée que c'est le savoir, le capital intellectuel, et la compréhension qui permet d'accéder à la réussite et de faire la différence. Mais le problème qui se pose est de savoir comment mettre en œuvre cette théorie et améliorer

⁴⁵ Stewart T.A (2001). *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century* Organization, Doubleday, New York.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

réellement les performances de l'entreprise. Au total, cette idéologie séduisante n'a pas vraiment réussi à insuffler un souffle stratégique à la valeur organisationnelle.

Du fait de cette assimilation, de nombreux responsables et chefs d'entreprises trouvant trop complexe la dimension humaine du concept de communication du savoir ont pensé trouver des solutions à la question de la gestion des connaissances en introduisant dans leur organisation des programmes informatiques de gestion des connaissances ; en quelque sorte ils cédaient à un effet de mode.

3.4 L'importance de la dimension managériale dans la mise en place de la gestion des connaissances

Dans la pratique, la mise en œuvre de programmes de gestion des connaissances s'oriente souvent vers la mise en œuvre des systèmes d'information. Or, la littérature en systèmes d'information stipule que le développement et la transmission des connaissances dépend aussi de la manière dont évoluent les comportements individuels au sein de l'organisation. Certes, dans les pays développés, la pénétration matérielle des technologies de l'information dans les entreprises et les organisations est faite, mais la transformation des comportements reste encore à faire.

Ainsi, Isaac et Josserand (2002)⁴⁶ considèrent que les outils techniques jouent un rôle dans la réussite des projets de gestion des connaissances, mais qu'un environnement organisationnel favorable est aussi indispensable pour cette réussite. Aussi, les membres de l'organisation doivent être incités à partager leurs connaissances et à entrer dans une logique de coopération (McDermott ; 1999)⁴⁷ Dans le même sens, Walsham (2001)⁴⁸ souligne que les outils technologiques sont utiles pour supporter la gestion des connaissances lorsque les organisations disposent des conditions structurelles favorables.

Isaac et Josserand (2002) « proposent donc un modèle par lequel ils montrent que la réussite des pratiques de la gestion des connaissances est favorisée par l'alignement entre la structure d'entreprise et le climat technologique. Ainsi, ils affirment que la liberté de partage

⁴⁶ Isaac H, Josserand E (2002). Structure et systèmes d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? In Kalika M., E-GRH, évolution ou révolution ? Editions Liaisons.

⁴⁷ McDermott R (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California Management Review, vol. 41, n°4, pp. 103-117, cité par E. Josserand et M. H. Charki, Des outils de partage d'information au management des connaissances, in M. Kalika, op.cit. p 83.

⁴⁸ Walsham G (2001). Knowledge management: the benefits and limitations of computer systems, European Management Journal, vol. 19, n° 6, pp. 599-608, cité par E. Josserand et M. H. Charki. Op. Cit. p 89.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

d'informations et le degré de la hiérarchisation de l'entreprise permettent un climat intra-organisationnel favorable à la gestion des connaissances. La technologie peut être utilisée dans un esprit de partage transverse ou au contraire dans une perspective de contrôle. Ces auteurs montrent que la gestion des connaissances aura plus de chances de réussir dans la première perspective. »

Au total, on peut dire que les outils n'ont un impact que si les pratiques suivent : la gestion des connaissances ne se limite pas à une question d'équipement en outils techniques mais doit favoriser l'adéquation entre une volonté managériale de dynamiser le partage des connaissances en adaptant la structure organisationnelle et le management. En d'autres termes, le côté organisationnel a un impact important sur la gestion des connaissances. Cela implique que l'organisation doit devenir plus apprenante, particulièrement en ouvrant des possibilités de partage transversal. L'organisation doit donc faire en sorte de favoriser le partage, en particulier grâce à l'utilisation du système d'information.

3.5 Critères d'utilisation des TIC dans la gestion des connaissances

Divers aspects doivent être passés en revue lorsque l'on souhaite introduire les TIC dans les programmes de communication du savoir, à savoir :

- **la capacité des TIC à répondre aux besoins des utilisateurs** : il s'agit de veiller à ce que les TIC s'adaptent aux besoins divers et variables des utilisateurs ;

- **la structure du contenu** : la classification et le catalogage doivent être consciencieusement menés, particulièrement dans les grandes structures, afin de pouvoir retrouver facilement et rapidement toutes les informations souhaitées ;

- **les normes de qualité du contenu** : il s'agit de fixer les normes auxquelles doivent répondre les informations qui seront introduites dans le système de façon à garantir l'exploitabilité et la fiabilité.

- **l'aptitude à intégrer le discours** : un volume très important de connaissances se présente sous la forme de discours ; cette forme d'expression doit être intégrée par les TIC pour que celles-ci soient utiles pour le transfert des connaissances ;

- **l'intégration aux systèmes existants** : l'intégration du transfert du savoir dans le travail du personnel doit s'effectuer de la manière la plus souple possible. Cela implique que les nouvelles technologies introduites soient compatibles avec les choix technologiques antérieurs ;

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

- **le respect des échelles** : une organisation, quelle que soit sa taille, doit opter pour des solutions adaptées à sa taille ;
- **la compatibilité du matériel et des logiciels** : il s'agit en particulier de tenir compte de la largeur de bande pour la communication et de la puissance des terminaux des utilisateurs ;
- **l'adéquation des technologies avec les aptitudes des utilisateurs** : ils doivent être en mesure d'exploiter pleinement le potentiel des nouveaux outils.

Les entreprises doivent relever les défis relatifs à la diffusion des TIC et au besoin de nouvelles méthodes d'évaluation des actifs immatériels. Pour relever ces défis, elles doivent être en mesure d'appliquer des méthodes précises de gestion des connaissances. Selon un rapport de l'OCDE⁴⁹, « Les technologies de l'information et des communications (TIC) ne peuvent améliorer la productivité que si l'apparition de nouveaux outils et instruments de connaissance s'accompagne de nouvelles formes d'organisation ». L'OCDE souligne ainsi que pour les entreprises, la gestion des connaissances (notamment pour ce qui concerne la codification des procédures) est nécessaire à l'incorporation des changements de procédure et de compétences organisationnelles dans leur système, le tout dans l'objectif de récolter les fruits des éventuels gains de productivité induits par ces TIC.

Au total, les programmes de communication des connaissances qui ont pour objectif l'amélioration simultanée du système dans son ensemble, des outils technologiques et des compétences humaines ont plus de chances de réussite que ceux qui ne se préoccupent que d'une partie de ces aspects.

Il faut prendre en compte la gestion des savoirs par rapport au TIC, et de l'apprentissage au sein de l'organisation par rapport aux ressources humaines, qui doit être liée d'une façon adéquate, pour renforcer sa compétitivité et assurer sa pérennité.

Conclusion

La connaissance est un nouveau concept dans la littérature du management. C'est une notion large et abstraite. Elle est l'objet du management des connaissances. Elle se définit comme une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu de prendre une mesure efficace, ou une information traitée de manière significative. Elle est intangible, difficile à mesurer ; et a une puissance extraordinaire.

⁴⁹ OCDE (2004). Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises, OCDE L'observateur.

Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle de la gestion des connaissances

En entreprise, on a tendance de distinguer la connaissance individuelle de la connaissance collective. Dans ce cadre, et de nos jours, cette dernière fait l'objet d'un ensemble de processus et de pratiques visant à mieux la capitaliser et la valoriser aux fins de la diffuser pour en produire une certaine intelligence collective.

L'ensemble de ces pratiques et processus s'appuient actuellement sur les technologies de l'information et de la communication, notamment Intranet. Celui-ci est désormais un support fondamental de la gestion des connaissances dans ses différents processus, en facilitant la communication, le déploiement de la connaissance à travers les documents électroniques et groupe flux..., facilitant par la même les échanges entre collaborateurs.

Cependant, dans un objectif d'amélioration des usages, il appartient aux entreprises de doter leurs collaborateurs de meilleures compétences techniques et méthodologiques en TIC tout en menant des réflexions collectives sur des usages pertinents et efficaces.

Chapitre II

*Intranet, un outil au service du
Management des connaissances*

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

Introduction

Le projet de Knowledge management est un projet transversal qui touche toutes les fonctions de l'entreprise. Il s'attache à mettre en place une organisation basée sur des hommes, qui facilite le processus de valorisation de la connaissance. La mise en place d'une démarche de Knowledge management à grande échelle est impossible sans les outils informatiques.

Toutefois les solutions technologiques retenues ne doivent pas négliger le facteur humain. Elles doivent tenir compte du type de connaissance recherché par les individus et de l'usage qu'ils veulent en faire.

L'avantage d'une approche par les outils informatiques réside dans la capacité à faire murir des besoins qui n'auraient pas été identifiés, si une telle démarche n'avait pas été menée, et ceci d'autant plus que le concept de gestion de l'actif intellectuelle d'une organisation est une notion difficile à assimiler rapidement. Démarrer une démarche de gestion des connaissances par son aspect informatique peut donc s'avérer payant.

Dans ce présent chapitre, nous allons cerner le volet conceptuel de notre travail de recherche, A cet effet, ce dernier est divisé en trois sections. Dans la première section, il sera question de présenter le concept de l'intranet, ses avantages et ses fonctionnalités. La deuxième section analysera l'intranet en entreprise. Enfin la troisième section mettra le point sur le rôle de l'intranet dans le processus de la gestion des connaissances.

Section 01 : Intranet : concept, avantages et fonctionnalités

Un intranet est un réseau de télécommunication et de téléinformatique destiné à l'usage exclusif d'un organisme (entreprise ou toute autre entité organisationnelle) et utilisant les mêmes protocoles et techniques tel que l'Internet. D'un point de vue fonctionnel, l'intranet peut être considéré comme la porte d'entrée vers les applications, les données et les documents de l'organisation favorisant la communication, la coopération et la coordination entre les acteurs.

1.1 Historique de l'intranet

L'intranet est né du souci des chercheurs à disposer d'un réseau qui n'était pas en concurrence avec le grand public, donc d'un réseau qui n'était pas encombré par des

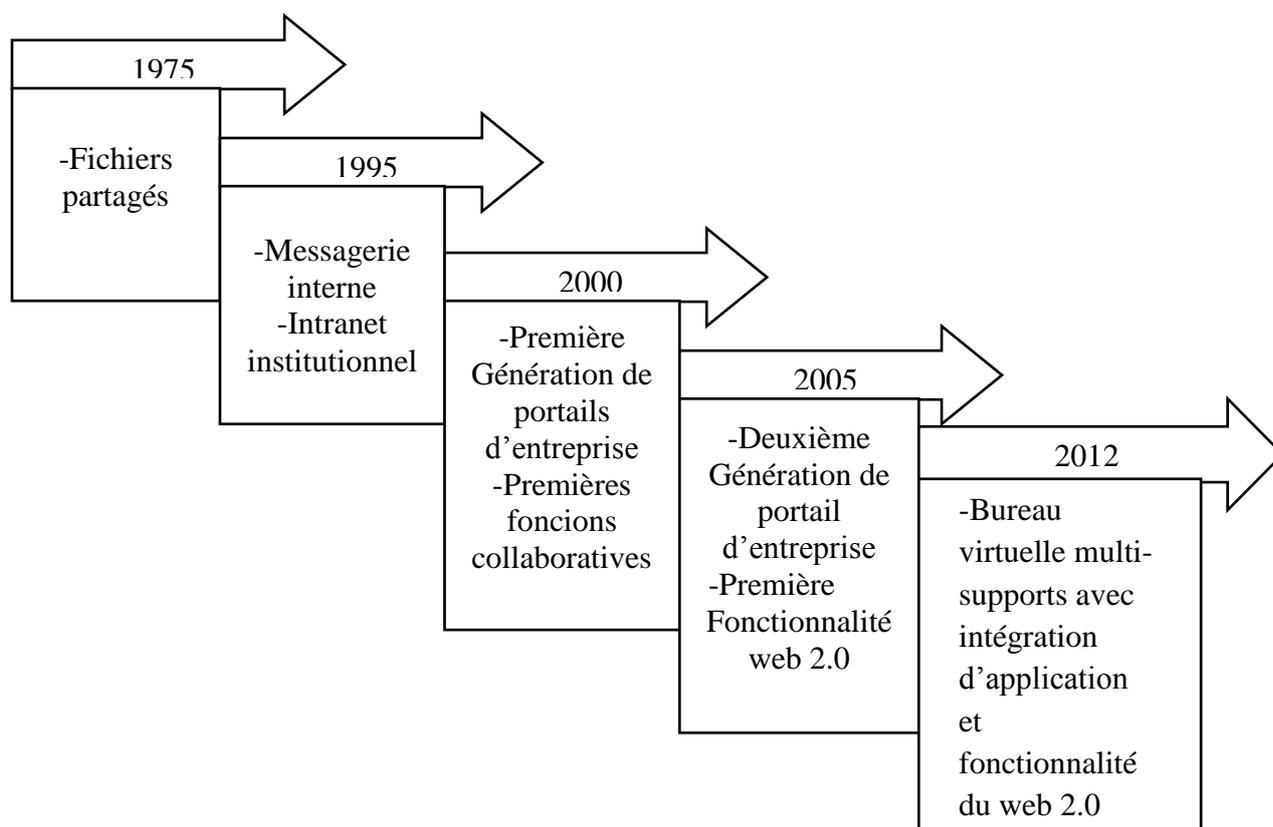
Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

utilisateurs. Les chercheurs accusaient les internautes de monopoliser la bande passante et de pénaliser ceux qui en avaient vraiment l'utilité pour des besoins hautement plus louables⁵⁰.

Les intranets ont commencé à fleurir dans les entreprises. En effet, ce concept utilisé pour la première fois par des journalistes en 1992, n'a été officialisé qu'en 1996 dans un rapport de Forester Research intitulé Full service Intranet. Le titre révèle en lui-même la vocation première de l'application : répondre aux besoins du plus grand nombre dans l'entreprise et par là même développer le travail coopératif et la modélisation des connaissances. L'Intranet se manifeste alors sous la forme d'un « ensemble de solutions technologiques appliquées à l'entreprise, qui ont toutes pour caractéristiques communes d'être dérivées d'Internet »⁵¹.

Les intranets ont évolué rapidement et continuent d'évoluer du fait de la révolution quasi permanente des technologies informatiques (voir la figure 5).

Figure n° 05 : Evolution de L'Intranet.



⁵⁰ Wikimimoires, administration des entreprises. Disponible sur <http://wikimemoires.net/2012/07/intranet-bref-historique-de-lintranet/>. Consulté le 20/06/2019.

⁵¹ Beuneche V (2011). Aide à la maîtrise d'ouvrage d'un intranet et anticipation du changement sur le travail quotidien des collaborateurs, mémoire de fin de cycle, Paris : CNAM.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

Source : Beuneche V (2011). Aide à la maîtrise d'ouvrage d'un intranet et anticipation du changement sur le travail quotidien des collaborateurs, mémoire de fin de cycle, Paris : CNAM.

1.2 Définition de l'intranet:

OSMANI, Zakaria. (2016)⁵². Qui considéré L'intranet comme une technologie de l'information et de la communication. Selon Michel Germain ce dernier « se manifeste sous la forme d'un ensemble de solutions technologiques appliquées à l'entreprise, qui ont toutes pour caractéristiques communes d'être dérivées d'Internet »

Selon Courbon J-C (1998)⁵³ « Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprises .»

A travers ces définitions, l'Intranet est un réseau interne à l'entreprise qui utilise la même technologie que l'Internet. Les ordinateurs situés dans des filiales ou des bureaux distants peuvent également être connectés à l'Internet. Ce dernier est donc invisible aux personnes étrangères à l'organisation.

1.3 Caractéristiques de l'Intranet

- **L'intranet a plusieurs caractéristiques**⁵⁴

- Il utilise le protocole TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol)

Pour le domaine interne et externe de l'entreprise;

- Il assure le transport de l'information dans le domaine local;

- Il utilise HTML (HyperText Markup Language), SMTP (Simple Mail Transport Protocol) et autres normes ouvertes, bases de l'Internet, pour faire circuler l'information entre clients et serveurs ;

- Il appartient entièrement au domaine privé de l'organisation et il n'est pas accessible au grand public depuis l'Internet.

⁵² Osmani Z (2016). L'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation de l'entreprise : Thèse de doctorat Science sociales Oran, Université d'Oran 2, p 31.

⁵³ Courbon J-C, Tajan Silvère (1999). Groupwar et intranet, deuxième édition Dunod, paris. p 145.

⁵⁴ Saadoun Mélissa (1998). « Avec le temps », Organisation, Paris. p 146.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

A Partir de ces caractéristiques on peut noter que l'intranet est l'application de la technologie Internet au domaine intra-entreprise, pour servir le besoin de l'entreprise en matière de partage et de diffusion, afin de préserver ce patrimoine et cette mémoire qui aides les collaborateurs dans leurs différentes activités.

1.4 Utilité de l'Intranet

L'intranet a plusieurs utilités, comme suit : ⁵⁵

- **Communiquer efficacement** : Que ce soit à travers le courrier électronique ou des forums de discussion, l'intranet fournit à chacun la possibilité de communiquer et de s'exprimer de manière plus directe.
- **Partager l'information** : L'accès rapide et performant à travers des outils standards constitue une des plus grandes forces d'un intranet. Chaque personne habilitée peut avoir accès, depuis son poste de travail, à la base documentaire de l'administration.
- **Sécuriser les données** : Une gestion fine de la sécurité d'accès à l'information doit impérativement être mise en place afin de garantir la confidentialité et l'intégrité des informations sensibles qui sont gérées au sein de l'administration.
- **Impliquer chacun** : Grâce à un intranet, chacun peut devenir acteur de l'animation du système d'information par la mise en ligne de documents.
- **Standardiser** : L'interface utilisateur issue du monde d'internet que sont les navigateurs est standard et universelle. L'accès aux données s'effectue à travers cet outil unique favorisant ainsi sa prise en main.
- **Informier** : A travers l'Intranet, les usagers peuvent accéder à un ensemble d'informations (Individu informé).
- **Servir** : Par la mise en place de télé procédures administratives, il est possible d'offrir de nouveaux services.

1.5 Fonctions de l'intranet

Le fonctionnement de l'intranet selon l'approche des fonctionnalités de CLAUD Berne (2005) ⁵⁶, permet d'aborder la question des choix technologiques adaptés et

⁵⁵ anonyme, Intranet et Extranet, document disponible sur <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538c88604b1d2.pdf> Consulter le 11/04/2019.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

susceptibles de satisfaire les besoins exprimés ci-dessus. Ce sont en fait, pour la plupart les outils « classiques » de tout intranet : un client de messagerie, un annuaire, un forum, un agenda, un moteur de recherche, des FAQ (**frequently asked questions**) (**littéralement « questions fréquemment posées**), des outils de gestion de contenu, de partage de documents, des Workflows simples et des outils de mesure. Pour que le système soit simple à installer, à utiliser et à administrer, il est nécessaire de prévoir une concentration des données et des outils au sein d'une interface unique.

1.5.1 Messageries et annuaires

La messagerie et les annuaires, en particulier seront bien entendu utilisés. Il devra être possible d'exploiter un annuaire dynamique, connecté à l'annuaire LDAP : (Lightweight Directory Access Protocol). Avec possibilité d'extraction de données pour activation de la fonction de publipostage dans les logiciels de traitement de texte. Une fonction forum, à des fins d'échanges pourra être utilisée.

1.5.2 Agenda partagé

Le module intranet devra comporter des fonctionnalités d'agenda partagé qui devra couvrir les besoins « classiques » d'un agenda personnel (fonctionnalités pouvant être assurées par un agenda papier), les besoins de consultation des agendas personnels de tous les personnels du SCD (Le Service commun de la documentation), mais également assurer des fonctionnalités collaboratives permettant d'alimenter les différents agendas de manière interactive et synchrone en ligne dans l'intranet.

1.5.3 Fonctions de partage des documents

Dans l'espace de travail collaboratif, un espace partagé, accessible à distance permet de créer, de modifier et d'organiser des documents. Les principales fonctionnalités de l'espace partagé sont :

- l'organisation de répertoires ;
- la gestion des droits ;
- l'utilisation de modèles de documents ;

⁵⁶ Claud Berne (2005). Gestion de projet, Etude pour la conception et la mise en œuvre d'un intranet Au SCD Lyon ; Sous la direction de Marianne Follet Responsable TICE - ENSSIB Correspondant d'établissement: Edith Iwema, Responsable BU santé - SCD Lyon 1, ppp, octobre, p 38.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

- l'indexation ;
- la diffusion sélective selon des groupes préalablement définis.

1.5.4 Fonctions de workflow simple

Le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

Création des procédures et des formulaires de création, de demande et de validation pour :

- demande d'autorisation d'absence ;
- demande de temps partiel ;
- demande de frais de mission ;
- demande de réservation de salles, de matériel ;
- demande d'inscription aux formations ;
- formulaire de traitement des incidents informatiques.

1.5.5 Moteur de recherche

Un moteur de recherche devra permettre de procéder à une recherche sur l'ensemble des contenus de l'intranet. Il visera une recherche globale, mais aussi selon des modalités plus précises (par format de fichiers, par date, etc.).

1.5.6 Solution d'édition

Les solutions technologiques de type CMS (Content management system) également connues sous l'intitulé WCM (Web content management) permettent de gérer de façon décentralisée des masses d'information très importantes. L'édition en ligne se fait par une interface de saisie simplifiée, elle permet une normalisation et une standardisation des contenus. C'est une technologie qui optimise la recherche d'information par un moteur de recherche. Elle permet une traçabilité des contenus et de l'historique. C'est surtout une application qui permet une gestion décentralisée. Chaque service ou chaque groupe d'utilisateur peut ainsi participer à l'enrichissement de l'intranet qui devient ainsi un outil de travail pour tous, pouvant être administré par tous selon les besoins et les droits.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

1.5.7 Gestion des accès et des droits

Lorsque l'intranet est au cœur de l'organisation et qu'il devient un outil décisionnel, il devient important de prendre en considération les notions de sécurité et de confidentialité. Certaines informations ou applications doivent être accessibles à tout public alors que d'autres sont réservées à un public restreint. La gestion des droits d'accès, en lecture comme en écriture, devient un point essentiel pour certaines informations (dossiers de ressources humaines ou de gestion du personnel par exemple).

1.5.8 Un outil statistique permettant l'analyse de l'audience.

Dès la conception d'un intranet, il est important de mettre en place des fonctionnalités de mesure qui donnent des indications sur la façon dont l'intranet est utilisé. Il est en effet fondamental d'étudier le trafic (analyse des pages visitées et nombre de visites sur une page déterminée) ou sur la navigation (évolution de parcours, chemin de chaque navigation). Les outils statistiques sont le plus souvent de deux ordres :

- ceux qui reposent sur l'analyse des fichiers du serveur ;
- ceux qui utilisent la technologie de marquage de pages.

Quelle que soit la technologie utilisée, un outil statistique permet d'examiner avec précision la façon dont les personnes s'approprient (ou non) l'intranet. C'est véritablement un outil de pilotage qui permet d'orienter et de faire évoluer l'intranet en fonction des besoins et des usages.

Section 02 : L'intranet en entreprise : rôle et impact

Actuellement, pour gérer le capital de connaissances d'une manière traditionnelle se révéler très difficile pour les entreprises, pour organiser et contrôler, organiser, utiliser, diffuser les informations et la connaissance, à cet effet, l'avènement de la technologie d'information et de la communication (intranet) apparaitre pour compléter les insuffisances qu'on repère au sein de l'entreprise, donc l'intranet viens pour compléter ce manque en matière de communication et de partage.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

Selon Richard-Arlaud (2003)⁵⁷ l'intranet est devenu le réseau qui offre des solutions de communication très avancées en aidant le salarié à compléter aisément sa tâche (Beyou et Pinto, 2003; Bouchez, 2004). Les entreprises d'aujourd'hui ne cessent d'utiliser ce réseau local à des fins multiples (Germain, 1998). Cet espace électronique connaît un déploiement important à travers ces deux dernières décennies. Selon Westphalen 2000 « Prés de 80% des entreprises américaines ont mis en place un réseau Intranet » Un autre exemple : le géant des hydrocarbures Shell a mis en place son propre réseau en 1997 qui lui a coûté 50 millions »⁵⁸.

2.1. Spécificités de l'Intranet

Selon Richard (2003)⁵⁹ un intranet est un système de gestion qui utilise la technologie internet pour gérer des informations strictement destinées et réservées en interne (collaborateurs d'un service ou d'un organisme). Ces informations peuvent provenir soit de sources internes (reporting, notes de services, directives, documents de travail, tableaux de bord, etc.), soit de sources externes (presse, rapports d'activités d'autres sociétés, textes juridiques, etc.). Les deux principales exigences d'une information appelée à figurer dans un intranet sont:

- D'être véritablement utile.
- D'être à jour.

Un intranet doit appartenir à la catégorie des «need to know» et non pas des «nice to know»: c'est avant tout un outil de travail, plus encore qu'un simple outil d'information. L'Intranet doit fonctionner dans un environnement qui accueille toutes les applications. Il doit identifier l'utilisateur et ensuite partager cette identification entre applications et rendre ainsi l'utilisateur indépendant de son poste de travail physique. En effet, l'identifiant de l'utilisateur et son mot de passe lui permettent d'accéder aux applications auxquelles il a droit et uniquement à celles-là à partir de n'importe quel PC de l'entreprise.

2.2 Rôle de l'intranet au sein de l'entreprise

2.2.1 Aider à prendre une décision

⁵⁷ Richard A (2003). Intranet : outil de Knowledge management au sein de l'entreprise. article disponible sur <https://rechtsinformatik.ch/wp-content/uploads/2003/08/>, p 121.consulter le 21/04/2019.

⁵⁸ Benoun T et al (2016). L'impact du réseau Intranet sur la performance de l'utilisateur dans l'entreprise algérienne, juin, P 3.

⁵⁹ Richard A, op cit. p 123.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

On passe de l'information-renseignement à l'information-action, on a besoin d'une information synthétique et établie à partir de sources internes et externes directement exploitable, une information réellement signifiant, et une fois le responsable a toutes les contraintes et les données au bon moment il va réagir avec ces décisions dans le plus bref délai.

2.2.2 Faire de la veille concurrentielle et stratégique

La fonction de veille est une activité opérationnelle stratégique capable de nourrir tout à la fois le processus de décision opérationnelle (développement de produits, innovation, lutte contre la concurrence) et le processus de décision stratégique, en fournissant des informations susceptibles de fonder des choix à long terme de l'entreprise. Ces informations recherchées sont prospectives, c'est à dire qu'elles ont pour but d'éclairer sur le futur et non sur le passé: c'est une écoute de l'environnement, en quelque sorte. Et pour faire passer ces décisions opérationnelles entre les stratège l'intranet réserve une mémoire spécifique pour cette catégorie de stratège par rapport a la confidentialité que cette catégorie possède en mettant tout ça avec un système de sécurité.

2.2.3 Gérer un service au quotidien

Un Intranet peut, en effet, gérer des informations concernant strictement le fonctionnement d'un service: gestion des projets, agenda des séances du service, gestion des absences, etc. Ce type d'informations est généralement protégé par mot de passe.

2.2.4 Valoriser et renforcer la culture d'entreprise

C'est un moyen de partager les mêmes valeurs, les mêmes objectifs au sein d'une entreprise, un style de relations et de comportement entre les individus. C'est l'un des éléments-clés de la communication interne.

2.2.5 Innover

L'intranet facilite l'activité de recherche au collaborateurs avec sa rapidité d'accéder au information donc en quelque sorte il peut participer à faciliter les taches dans le processus d'innovation.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

2.2.6 Garder la trace des expériences et du savoir-faire

Documenter, consigner les expériences et savoir-faire permettent de gagner du temps et peuvent être utiles dans l'industrie, par exemple avoir une incidence réelle sur la réduction du taux d'accidents du travail (statistiques suite au départ d'un ouvrier à la retraite)⁶⁰.

L'Intranet revêt plusieurs avantages liés au management de l'information et aux nouvelles possibilités de collaboration. Un intranet permet aux employés de réaliser certaines activités, comme d'accéder plus rapidement, notamment à l'aide d'un moteur de recherche de l'information, aux documents dont ils ont besoin pour réaliser un projet particulier ; favoriser la collaboration et la transmission des savoirs; faciliter la réalisation de tâches administratives, ou encore de soutenir l'intégration et la formation du personnel. L'intranet soutient les processus internes de l'organisation afin d'augmenter la productivité de ses employés. Conçu pour un usage à l'interne, il a également des répercussions à l'externe, comme l'amélioration de la satisfaction client.

Richard-Arlaud (2003) pour lui, l'intranet facilite le travail des employés et contribue ainsi à leur productivité, car il rend l'information et les connaissances détenues par l'organisation plus visibles. D'après Robertson (2013), les gestionnaires passent deux heures par jour à chercher de l'information. La moitié estiment avoir de la difficulté à trouver les données provenant d'autres divisions que la leur, et près de 60 % disent parfois travailler sans l'information dont ils auraient besoin, car elle est introuvable. On fut et au mesure que ces gestionnaires sont devenu plus productifs, tout simplement grâce à l'intranet qui offre le bon renseignement au bon moment.

2.3 les informations intégrer

Différents types d'informations émanant des différents secteurs de l'entreprise vont permettre de répondre aux besoins énoncés ci-dessus. L'Intranet est l'exemple même de l'outil fédérateur à la fois du point de vue fonctionnel et du point de vue technique: par le biais des liens, il peut fédérer:

- Des informations de nature différentes (presse, statistiques, PV, tableaux de bord, etc.)
- Des applications hétérogènes existantes (banques de données, fichiers, images, voire messagerie, etc. Il intègre dans un environnement graphique homogène, offrant ainsi au

⁶⁰ Richard A. op cit. p 124.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

collaborateur une source unique à partir d'un PC pour tout type d'information qui peut lui être utile au quotidien.

2.3.1 Pertinence du document électronique ⁶¹

La lisibilité du document est une caractéristique essentielle, car pour que quelque chose puisse se transmettre, il est indispensable que ce soit compréhensible par le système informatique mais aussi par l'utilisateur. Le webmaster est là pour veiller à l'adéquation entre les producteurs et intranet. Le langage de référence reste le HTML.

➤ Différents types de pages peuvent être distingués :

- De type menu qui comporte essentiellement une liste d'hyperliens vers d'autres pages de type menu, présentation ou formulaire.
- De type présentation qui comporte des informations cohérentes sur un thème donné et pouvant comporter des liens vers d'autres pages.
- De type formulaire qui comporte des zones de saisie pour utilisateur.
- De type résultat qui comporte des informations construites de façon "dynamique" depuis un serveur WEB, suite à la prise en compte d'un formulaire.

L'avantage du site web, en plus d'une présentation plaisante et d'une mise à jour rapide, réside dans l'exhaustivité des données qu'il peut contenir, contrairement à un document papier qui renvoie à un dossier, le site renvoie directement au document recherché.

Tout site permet au consultant de « naviguer » principalement par un simple clic de souris. Le terme « navigation » est associé à une reconnaissance visuelle en opposition à la spécification linguistique et au raisonnement logique.

La navigation hypertexte est un outil de recherche d'information. Décider de la pertinence d'une connaissance à un problème incombe en dernier ressort à l'utilisateur, en fonction des connaissances qu'il a déjà acquises et de la représentation qu'il se donne du problème. Les hypertextes permettent à l'utilisateur de naviguer en suivant librement les associations de concept, Lorsqu'il a achevé cette exploration, il sélectionne définitivement les documents qu'il juge pertinents, et les enchaîne par des marques (balises) qui permettront un

⁶¹ Gilles Allemand (1999), intranet et le partage de connaissance, DEA en sciences de l'information et de la communication option, Sous la direction de Olivier DUPONT, Université Jean Moulin Lyon 3, p 40.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

parcours signifiant parmi eux. Il sera ainsi réalisé une nouvelle description de connaissances.⁶²

2.3. L'impact de l'intranet sur l'entreprise

Richard A (2003) ⁶³ pour lui l'impact réel d'un intranet dans une entreprise dépend au moins de deux facteurs clé :

- **Son rattachement** : un rattachement au service informatique né pas des plus favorable, c'est privilégier la performance de l'outil sur le contenu et la gestion de l'information, un rattachement à la DG né pas non plus une solution souhaitable, c'est privilégier l'information descendantes et le risque de perpétuer le fonctionnement pyramidal traditionnel. Un intranet doit être rattaché à une structure suffisamment neutre pour permettre à chaque secteur de se l'approprié.

- **Son accompagnement par la hiérarchie** : la mise en place d'un intranet au sein de l'entreprise est un élément qui bouleverse les habitudes de fonctionnement, voir l'organisation la direction doit marquer son intérêt et son soutien pour ce type d'innovation :

- En utilisant elle même cet outil, voire en privilégiant l'accès à certaines informations uniquement par le biais de l'intranet.

- En accordant les moyens de fonctionnement nécessaires mise en place d'une structure de suivi, mise à disposition de personnel compétent nécessaires avec cahiers de charges spécifique.

Sous réserve du respect de ces conditions, l'intranet a un impact direct sur :

- **L'organisation** : simplification et transparence, suppression des sources multiples.

- **La qualité** : création d'une source unique d'information sur un sujet, mise en place d'un circuit de validation.

- **La réduction des coûts** : suppression des redondances des tâches, duplication, etc. Le retour sur investissement est de l'ordre de quelques mois.

Mais l'intranet est un porteur de risque :

⁶² Stiegler B (1993). Projet open, Séminaire Comett 93, Gestion du savoir-faire et des connaissances d'Entreprise. Problématique, modélisation; intérêt et limites de l'approche objet. Compiègne, Institut International pour l'intelligence Artificielle.

⁶³ Richard A. op cit. p 126.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

- L'intranet n'est pas le « copier-coller » d'un document papier, c'est une autre approche de l'information qui privilégie l'accès à l'essentiel, le détail s'obtenant par le biais de liens hypertexte.

- Les mentalités sont longues à évoluer: plusieurs années sont nécessaires pour que l'ensemble du personnel perde ses habitudes de recherche traditionnelle de l'information et abandonne globalement ses classeurs papier, seuls outils de travail fiables à ses yeux.

Les avantages d'un tel réseau interne tiennent en quelque mot⁶⁴ :

- Économique, sûr (le réseau est sécurisé, c'est-à-dire que seuls les membres autorisés peuvent y accéder) ;

- Rapide (échanges en temps réel) et transversal. Réduits les distances géographiques et les décalages horaires. Dépassés, les téléphones, fax, sont désormais tenus pour des outils d'un temps révolu ;

- L'intranet induit de sérieux bouleversement dans les mentalités et les modes de fonctionnement : il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussion se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur internet.

Section 03 : l'intranet, un réseau au service des pratiques de management des connaissances

Le management des connaissances est un processus de création et de partage, d'utilisation, de diffusion des connaissances au sein de l'entreprise, pour assurer le bon fonctionnement et la circulation des connaissances d'une façon plus fluide et rapide en doit appeler a des outils technologiques tel que l'intranet qui aide à transmettre les informations de bon format, lisibles et pertinentes pour que les collaborateurs accédés directement à l'information recherché.

3.1. L'intranet 2.0 un processeur d'information et de connaissances

Cèplet, Frédéric et Jacob Thomas. (2009). Au sein de l'Intranet 2.0, la principale grande fonctionnalité et leurs usages associés sont des catalyseurs au service des compétences. En effet, elles offrent de nouveaux fondements de partage et de capitalisation de connaissances.

⁶⁴ Libaert T, Westphalen M (2012). Communicator, 7ème Edition, Dunod, Paris. p 278.288.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

Le partage est synonyme d'une mise à disposition d'informations sujettes à interprétation. Dans ce cadre, les utilisateurs font appel à des connaissances variées. La capitalisation, quant à elle, renvoie à la structuration de codes de connaissances ou de connaissances codifiées.⁶⁵

La connaissance reste le seul fait de l'individu. Les fonctionnalités : gestion de contenu, blogs, wikis, espaces thématiques privés et/ou publics forment dans cette optique un média au service d'un tel partage et d'une telle capitalisation. Elles ne peuvent se substituer aux mécanismes cognitifs individuels ni à des interactions sociales, sources de socialisation.

C'est ici que les externalités de connaissances se produisent. Les individus captent et interprètent les informations mises à disposition, agissent, modifient leurs plans, font évoluer leurs pratiques, leurs routines, même les processus.

Elles correspondent essentiellement à l'accroissement de connaissances codifiées assimilables totalement à l'information et à leur mise à disposition au plus grand nombre. Elles s'assoient également sur les codes de connaissances émises par les individus lors de leurs échanges par le biais des solutions collaboratives. Les collaborateurs interagissent au moyen d'un langage admis et partagé. Ils échangent ainsi des idées, des présupposés ou plus généralement des principes. Dans certains réseaux sociaux de l'écosystème Intranet, ils se valorisent aussi, se testent, se rassurent, ou encore se confrontent par ce biais.

3.2 Rôle de l'intranet dans le processus de gestion des connaissances

La gestion des connaissances est ensemble des processus et d'étapes, cohérents, enchaîner d'une manière à garantir une bonne pratique, en effet, l'intranet est un outil intégrant pour faciliter le bon fonctionnement de ces processus tels que :

3.2.1 L'acquisition de la connaissance

Gilles allemand (1999)⁶⁶ dans une interaction constante avec son environnement et autrui, l'intranet a pour amener à construire de nouvelles représentations et donc à acquérir de nouvelles connaissances et modifier les connaissances acquises précédemment a travers :

3.2.1.1 La compréhension

Comprendre, c'est construire une représentation, c'est à dire élaborer une interprétation. La compréhension a trois composantes: la situation, les connaissances, la tâche. La

⁶⁵ Crèplet F, Jacob T (2009). Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, système d'information, Réussir un projet Intranet 2.0, éd Groupe Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, p 195.

⁶⁶ Gilles A. op. Cit. p 34.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

compréhension est un processus de connaissance qui appréhende tout ce dont nous pouvons nous faire une représentation concrète ou que nous pouvons saisir de façon immédiate par analogie.

3.2.1.2 L'apprentissage

L'apprentissage est un processus de modification des connaissances, ou du comportement, toujours au cours d'interactions entre le sujet, son environnement et autrui. Apprendre signifie acquérir des savoir-faire, faire acquisition de savoir.

3.2.1.3 Le raisonnement

Le raisonnement est une activité d'esprit qui permet de passer de plusieurs propositions posées comme prémisses à une nouvelle proposition en vertu de certaines règles logiques et pragmatiques qui les relient aux premières. Le raisonnement est une suite d'opérations logiques mises en œuvre pour résoudre un problème : compréhension, traitement ou décodage de la question, activités mnémotiques pour mobiliser des connaissances antérieures, apprentissage de nouvelles données afin d'obtenir une métabolisation des connaissances ainsi activées.

3.2.1.4 La mémoire

La mémoire est le support indispensable à l'information. L'architecture du produit de la connaissance est mémoire en tant que support et organisation, mémorisation en tant qu'enregistrement de faits sectionnés sur le support et apprentissage pour retrouver ces faits. Son activité majeure est la programmation cognitive du savoir et la conservation des connaissances. De même, le rôle d'un intranet est d'organiser la mémoire et le savoir en fonction de ce qu'ont perçu et transmis les utilisateurs. L'arborescence d'un intranet doit représenter le modèle du savoir humain. La mémoire est basée sur un processus complexe de codage d'information et de représentation mentale. Lorsque la mémoire est activée cette activité se propage dans tout un ensemble de connaissances. A l'instar des favoris qui organisent des classifications et des associations pour faciliter la reconnaissance de ce qui a été lu ou appris. Classer, c'est établir des liens entre les entités et les phénomènes.

3.2.1.5 La représentation.

La notion de représentation a été rendue explicite par Platon avec la métaphore de la projection représentation des ombres sur les parois de la caverne. Ces ombres représentent les phénomènes dont nous avons connaissance. Les représentations sont des structures au

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

caractère transitoire. Elles sont élaborées dans le cadre de tâches et résultent des activités de construction d'interprétations. Elles disparaissent généralement après la réalisation de la tâche pour laquelle elles ont été construites. Sous certaines conditions, certaines composantes de ces représentations peuvent être stockées en mémoire « on parle alors d'acquisition ou construction de connaissances »⁶⁷

Cependant, les représentations prennent en compte l'ensemble des éléments de la situation et de la tâche. Elles sont donc très particularisées, occasionnelles et précaires par nature. Il suffit que la situation change ou qu'un élément non remarqué de la situation soit pris en compte pour que la représentation soit modifiée.

3.2.1.6 L'interaction

L'interaction est un lieu de construction, un processus par lequel deux ou plusieurs acteurs se transmettent des connaissances d'une manière mutuellement contingente. Il faut distinguer deux spécificités essentielles de l'interaction:

- Elle est à la fois processus et système.
- Elle est régie par des règles.

L'interaction est un processus car c'est une suite de comportements orientés vers un but commun. Ainsi, pas à pas, quotidiennement, la réalisation de ces buts intermédiaires dans et par l'interaction fait que se construit progressivement une nouvelle connaissance.

Le cadre communicatif comprend selon le modèle Kerbrat Orecchioni (1998)⁶⁸, les ingrédients du contexte qui sont :

- le cadre spatio-temporel et social de l'interaction ;
- le but de l'interaction qui est à la fois donné et construit dans l'interaction ;
- les caractéristiques individuelles et les interactants;

Le cadre participatif, c'est à dire, le nombre et le rôle des interactants dans l'interaction. Connaître, c'est principalement computer. La connaissance est nécessairement:

- Une traduction en systèmes signes / symboles ;
- Une construction de systèmes cognitifs.

⁶⁷ Richard I, J.F(1990), Les activités mentales: comprendre, raisonner, trouver des solutions, Paris Edition A. Colin. p 434.

⁶⁸ Kerbrat O (1998). Interactions verbales, Edition Armand Colin, Paris.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

- Une solution à un problème : l'adéquation construction / traduction de la réalité qu'il s'agit de connaître.

La connaissance ne reflète pas directement le réel, mais elle le traduit et le reconstruit en une autre réalité : c'est le « *computo cellulaire* »⁶⁹. Herbert Simon (1984), affirme que l'intelligence est tellement proche de ce qu'est intrinsèquement un ordinateur que la cognition peut être définie par la computation de représentations symboliques.⁷⁰

3.2.2 Capitaliser les connaissances

Beuneche Vanessa (2011)⁷¹ pour lui l'intranet permet le partage de l'information et la mise en commun des connaissances, consultables aisément via l'outil informatique. C'est le socle technique qui permet d'offrir à l'ensemble des collaborateurs des fonctionnalités relatives à la gestion des connaissances ou (Knowledge management). La connaissance est un actif immatériel producteur de valeur. Il est important de sauvegarder et de pouvoir restituer les savoirs et savoir-faire des collaborateurs afin de maximiser les retours sur investissements déjà réalisés et réutiliser l'expérience acquise. Cela peut favoriser par exemple l'autonomie et l'intégration des nouvelles recrues. Au-delà des résultats des projets, l'ensemble des alternatives évaluées, et le processus qui a conduit à les retenir ou à les abandonner, constituent un véritable patrimoine.

La difficulté principale de la capitalisation de connaissance collective réside dans le choix des informations pertinentes et de leurs critères descripteurs, qui devront être pertinents pour tout le monde, en tous lieux et en tous temps, sans pour autant trop appauvrir ou généraliser le contenu, L'objectif est de constituer un catalogue qui englobe les bases technologiques afin de faire paraître les documents pertinents qui sont adéquats au contenu recherché, distribuer, diffuser, Afin, de valoriser les connaissances et de créer les conditions d'une meilleure fluidité de l'organisation. Pour la capitalisation des connaissances.

⁶⁹ Morin E (1992). *La méthode 3 : la connaissance de la connaissance : anthropologie de la connaissance*, Paris, Edition Seuil. p 243.

⁷⁰ Simon H (1984). *Computer science as Empirical Inquiry: Symbols and Search* », in John Haugeland (ed.), *Mind Design*, Bradford Books / MIT Press, Cambridge.

⁷¹ Beuneche V. Op cit. p.19.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

3.2.3 Partage de connaissances

Le partage de la connaissances médiata par l'intranet, lorsqu'il y a une mise en commun entre les compétences via les réseaux, il y aura un échange entre l'utilisateur et le poste informatique, ou l'émission de la réception fondent le partage l'orque il y a un échange ou le feed-back entre les individus, mais l'outils informatique doit lui aussi émettre un feed-back pour que l'émetteur ou le récepteur puisse s'appropriier la connaissance émise par les autres ou l'intranet propose un langage propre et commun, dont le développement d'une base collective des connaissances, après avoir définit les regelés et les codes d'une langage commun, qui permette de partager l'information et de la connaissances entre les différents personnes au même temps.

L'intranet dans ces fonctionnalités est ses outils logiciels permettent à l'utilisateur de naviguer et d'échanger et de partager ces expériences, l'information circuler devient une connaissance pour d'autre personne à partir de là en assure le partage des connaissances entre eux, mais qu'elle soit acceptable à faire circuler dans le réseau, toute en cherche d'une connaissance par l'utilisateur par apport à son manque, d'une lacune dans un champ cognitif pour mobiliser Elle fait partie d'un cheminement intellectuel qui mobilise certains processus cognitifs tel que : le raisonnement, la mémorisation, la représentations de connaissances.

Le partage de la connaissance nécessite certains outils tels que :

- Des utilisateurs : les employés, individus ;
- un contenu : la signification ;
- un processus : l'établissement d'une relation ou les étapes à suivre ;
- Une infrastructure : un réseau ;
- une interface.

Cette interface utilisateur constitue un lien entre le système et l'utilisateur qui serait une interface idéale d'une représentation de la connaissance utilisateur et la matière dont elle structurée.

Ce dispositif de partage et de capitalisation de connaissance est un enjeu vital pour l'entreprise contemporaine, la construction d'une connaissance collective se fait par une interaction entre les connaissances explicite et tacite et entre tacite et explicite, ces interactions vont pouvoir s'appuyer sur les échanges via le réseau. A ce niveau, le manque

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

dans l'organisation (tache, responsabilité) sera compensé par l'interaction tacite du membre de l'organisme par : réunion d'équipe, groupe de projet, formation professionnelle, tutorat...qui peuvent être une source de créativité et d'apprentissage qui sont obligatoires et déterminants dans la vie organisationnelle ; ils peuvent être reliés ou appuyés sur un outil de type d'intranet.

Gilles Allemand (1999)⁷² le système informatique et les producteurs d'informations doivent maîtriser le même code. Nous considérons ici que les producteurs d'information sont à même de créer des documents électroniques diffusés sur l'intranet. L'utilisateur et le système informatique gagnent à connaître chacun les règles du jeu de l'autre afin de progresser dans une interaction constante. C'est le dialogue homme-machine. L'intranet devient un réceptacle de la connaissance de l'utilisateur. En effet, le développement des systèmes informatisés leur confère un caractère plus collectif. L'intranet, par le biais des « favoris » ou des « signets » capture des informations nombreuses, précises et fiables qui ne pourraient pas être stockées dans des mémoires individuelles. Mais il ne s'agit dans ce cas précis que d'un niveau bas du savoir : l'information codifiée et écrite.

L'intranet et le système d'information constituent une interaction dynamique vers un objectif commun dans le processus de partage et diffusion de la connaissance, par lequel le système d'information est considéré comme un système intermédiaire qui travaille en synergie entre le producteur de l'information et l'utilisateur qui permette d'avoir des informations fiables, d'actualité et ponctuelles ; un système pour l'animation et le contrôle de l'information entre différents services et départements au sein de l'entreprise.

3.2.4 Application de la connaissance

L'application de la connaissance est le processus par lequel la connaissance est assimilée par les utilisateurs, les nouveaux recrues grâce à l'intranet permet d'accéder à une mise en application directe des connaissances sans avoir passer à l'apprentissage organisationnel des anciens cadres, en effet, la pertinence des documents électroniques qui ont une caractéristique essentielle, car pour qu'on puisse la transmettre, il est indispensable qu'elle soit compréhensible par le système informatique mais aussi par l'utilisateur.

⁷² Gilles A. op cite, p47.

Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances

Cependant pour expliquer que la connaissance est le résultat de l'interprétation d'information dans un référentiel. Gilles, Balmisse (2002)⁷³ Dans ce sens il avance : « Celui-ci est constitué de la sémantique que l'individu attache à cette information et du contexte dans lequel est intégrée l'information. » On peut donc considérer la connaissance possédée a une forme et un sens, le tout dans un contexte donné. Il faut noter que ce référentiel est fortement dépendant des connaissances déjà acquises par l'individu.

L'intranet permet d'avoir un langage référentiel descriptif de l'ensemble des informations et des données qui détermine par une mise à jour rapide, réside dans l'exhaustivité des données qu'il peut contenir contrairement au document papier, le site renvoie directement au document rechercher.

Conclusion

La gestion des connaissances est un nouveau paradigme qui fait désormais partie intégrante du fonctionnement des entreprises et constitue souvent une source de performance et de compétitivité pour elles. Cela étant, il devient crucial pour les entreprises de bien gérer et exploiter leurs connaissances pour assurer des tâches et dans ce cadre les organisations s'appuient souvent sur les TIC, sans doute Intranet est l'une de ces technologies qui sont largement intégrées actuellement par les grandes entreprises.

Ce dernier, en plus de ses rôles traditionnels de support d'information et de communication en entreprise, se voit de plus en plus intégré dans des projets de gestion des connaissances. Dans ce cadre, il devient un outil majeur qui intervient comme soutien dans toutes les phases du processus de management des connaissances.

⁷³ Gilles B (2002). Gestion des connaissances outils et application du knowledge management, édition, Vuibert, septembre, p76.

Chapitre III

***Intranet comme support de KM : cas
de Cevital-agro Food***

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Introduction

Vue l'importance prise par la connaissance, avec l'arrivée de la nouvelle économie, la plupart des entreprises algérienne ont décidé de mener un projet KM pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et construire un avantage concurrentiel. Dans les deux chapitres précédents, après une présentation des principaux concepts du sujet de l'étude, un cadre théorique a été construit où il a été question d'analyse du processus de gestion des connaissances supporté par l'Intranet en entreprise. Ce cadre d'analyse supportera notre étude empirique.

Or l'objectif de celle-ci étant d'interroger la réalité de l'entreprise algérienne en matière de KM, ce présent chapitre abordera l'étude de cas de Cevital à travers trois sections. Après une présentation générale de l'entreprise et des structures d'accueil, en premier lieu, la justification du cas et le choix d'approche méthodologique sont abordées en deuxième lieu. Enfin l'analyse et la restitution des données seront donnés en dernier lieu.

Section 1 : Choix du cas et présentation de l'organisme d'accueil

1.1 La pertinence de cevital « agro Food » comme cas d'étude

La société par actions cevital est un leader sur le marché algérien, est chargée de la production et distribution et de la commercialisation des produits agro-alimentaire sur le territoire national et international. Avec son expertise, elle est devenue un fournisseur incontournable dans l'activité de production des produits agro-alimentaire et assure un service global.

Pour améliorer sa compétitivité, cette dernière utilise les TIC massivement dans sa gestion. Dans cette perspective le caractère établi de son intranet pourrait lui procurer bien des potentialités en matière de gestion et de valorisation des connaissances en interne, d'autant que son statut d'entreprise innovante-à travers son service R&D lui permet de générer des savoirs et des savoir-faire qu'il convient bien de valoriser et de capitaliser.

Par ailleurs les ambitions internationales de cette entreprise lui imposent d'aligner ses pratiques de management sur les techniques universelles, notamment en termes de KM.

1.2 Historique de cevital

Cevital est une société par actions (SPA) au capital privé de 68,760 milliards de DA, créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême est du port de Béjaia. Elle est l'un des

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son expansion et son développement à travers plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. Cevital agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015.⁷⁴

1.3 Localisation géographique

A l'arrière port de Béjaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 km de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

➤ **A Béjaia**

Entrepris Cevital a comme construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

➤ **A El Kseur**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

➤ **A Tizi Ouzou**

- **A Agouni Gueghrane** : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres : L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

⁷⁴ Source : Documents internes de l'entreprise Cevital.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

1.4 Les activités de l'entreprise cevital

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.

➤ **Huiles Végétales**

- **Les huiles de table** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E. Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part de marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen orient, en projet pour l'Europe.

➤ **Margarinerie et graisses végétales**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telles que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial. D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la Parisienne et MEDINA « SMEN ».

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / avec une part du marché national de 30%. Sachant qu'une partie de cette production est exportée vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

➤ **Sucre Blanc** : Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production en 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes /an dès 2010.

➤ **Sucre liquide**

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

➤ **Silos Portuaires**

• **Existant**

- Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

- La capacité de stockage à l'horizon 1^{er} trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

➤ **Boissons**

- Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

• L'eau minérale Lalla Khedidja, depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent et s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

• L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** »

1.5 La mission des différents Département

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Les missions qui sont assignées au département de GRH sont affectées comme suit :

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.

- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ **La direction Système d'informations**

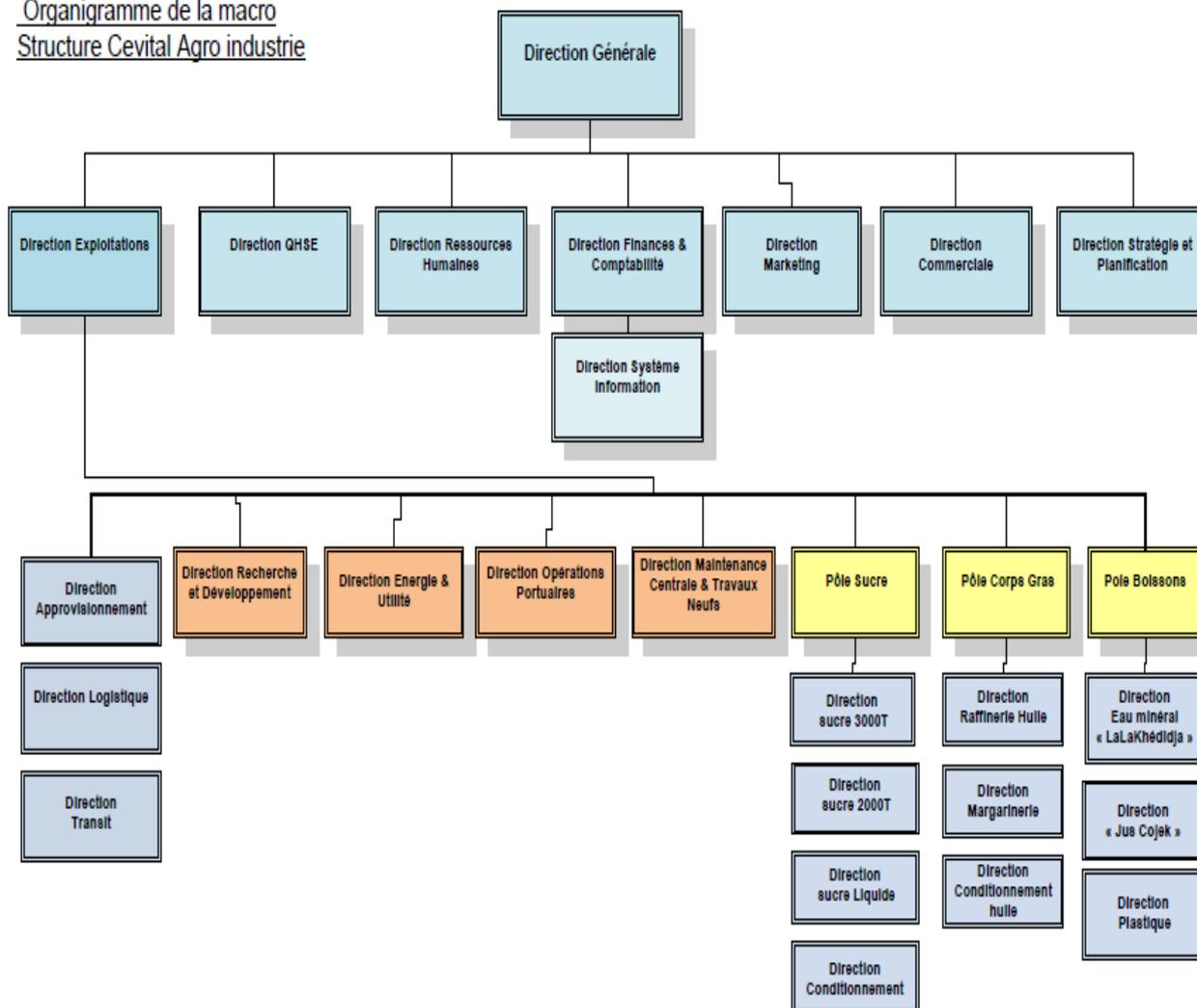
Elle assure la mise en place des moyens et des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

1.6 L'organigramme de « SPA cevital agro-industrie »

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie



S:ISO 22000:5 Responsabilité de la direction:5.4 Responsabilité et autorité:F-RH-008 Organigramme

1

Source : document interne de cevital « agro food ».

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Section 2 : Méthodologie de la Recherche

2.1. Choix de la méthode et objectif de l'étude de cas

Afin d'effectuer notre travail de recherche, nous avons opté pour une étude qualitative. Ce choix répond parfaitement à l'objectif de notre étude de cas, qui est de comprendre comment l'intranet soutient-il les pratiques de management des connaissances au sein de Cevital. L'étude qualitative a pour but d'analyser des données descriptives. Le choix de cette méthode est justifié par le fait que la problématique de l'impact des TIC et de l'intranet, en particulier, sur l'organisation et le partage, la capitalisation et la valorisation de la connaissance en entreprise est relativement nouvelle en Algérie.

Aussi la forme même de notre question recherche commençant par Comment impose le recours à une approche qualitative (Yin, 1994)⁷⁵.

2.2 Outils d'investigation, échantillon et déroulement de l'enquête

Nos données ont été collectées principalement à l'aide des entretiens semi-directifs individuels. Le choix de ce type d'entretien est justifié par la souplesse qu'il favorise dans l'expression libre de l'interviewé, tout en orientant son discours sur la thématique de la recherche.

Les entretiens ont été menés avec les quatre responsables suivants :

- 1. Le directeur des ressources humaines**
- 2. Le responsable des applications informatiques**
- 3. Ingénieur de recherche et développement**
- 4. Directeur de système d'information**

Le choix de cet échantillon est justifié par le fait que ces responsables sont mieux imprégnés du langage managérial et impliqués directement ou indirectement au KM, à même de nous permettre d'aborder notre problématique avec eux.

Après la prise de rendez-vous avec les personnes concernées, les interviews ont été réalisées en face à face, dans une durée de temps variant entre 30 min et 1 heure pour chacune.

Le but de ces entretiens est d'identifier et de conceptualiser les pratiques de MC supportées par l'intranet au sein de l'entreprise cevital « agro Food ».

⁷⁵ R, Yin (2003). Case study research : Design and methods, sage publication, USA.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Pour mener efficacement ces entretiens, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien composé de deux axes principaux, comme suit :

- **Le premier axe : regroupe** 10 questions qui nous permettront de faire ressortir l'importance de l'Intranet, ainsi que ses outils (ou ses fonctionnalités ou ses technologies) dans les différents services.
- **Le deuxième axe :** cet axe regroupe 19 questions portant sur l'analyse du rôle et pratique de l'intranet dans le processus de MC.

Section 3 : Présentation et discussions des résultats

Dans cette section il sera question de présenter et d'interpréter les résultats de l'enquête par Entretiens.

3.1 Analyse des entretiens

Pour l'analyse des entretiens, nous avons procédé d'abord par la retranscription des réponses d'interviews à partir des notes prises lors des interviews. Ensuite, à partir de ces propos nous avons dégagé une série de catégories qui ont été codifiées, de quels ont été extraits des passages ayant servi comme matériau d'analyse. La technique d'analyse utilisée est celle de contenu.

➤ **Premier étape :** il s'agit d'établir des catégories de réponse (propos) des interviewees par apport à la question de recherche qui subdivise comme suit :

Catégorie 1 : Acquisition des connaissances

Catégorie 2 : Capitalisation des connaissances

Catégorie 3 : Diffusion des connaissances

Catégorie 4 : Application des connaissances

3.2 Restitution et analyse des entretiens

À ce titre nous présenterons et discuterons les résultats des entretiens réalisés avec les Responsables (DRH, DAI, IRD, DSI).

3.2.1 Première axe : L'intranet, ses outils (ou ses fonctionnalités ou ses technologies)

- **La perception de l'intranet dans l'organisation**

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Au sein de l'entreprise cevital « agro Food », l'intranet est perçu comme un outil de communication et d'information, de partage d'informations et de collaboration. A ce titre, le DSI définit comme : « *un réseau informatique utilisé notamment par les salariés à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle, utilisant les techniques de communication d'Internet (serveurs web, IP)* ».

Quant aux fonctions de l'Intranet, le responsable IRD affirme que : « *L'intranet est un outil d'échange et de partage d'informations entre des programmes et/ou des utilisateurs connus et autorisés* ».

Il ressort donc des propos précédents une vision consensuelle quant au rôle joué par Intranet dans l'organisation de l'entreprise. En effet celui-ci participe bien du partage de l'information et de la collaboration en interne.

Par ailleurs, et dans la perspective d'améliorer cet outil, cevital s'est engagé dans l'adoption d'une TIC nouvelle en l'occurrence ERP-SAP en visant une certaine intégration informationnelle. Comme l'affirme le DRH : « *Oui, bien sûr par ce que sa chemine vers la mise en place d'un système plus évalué qui s'appelle SAP qui permet de prendre des décisions en temps réel. Par exemple, vous recrutez quelqu'un au niveau de la comptabilité ; vous allez voir son salaire et on pourra voir toutes les informations et leur impact* ».

Sans doute cette décision pourrait être interpréter comme une volonté de mieux gérer et organiser l'information et partant mieux capitaliser les connaissances au sein de cevital.

- **Rôle de l'intranet : Information, communication et prise de décision**

A cevital, Intranet occupe un rôle très important aussi bien comme outil d'information et de communication que celui d'aide à la prise de décision. En effet le IRD déclare à ce propos : « *Intranet permet de consolider la communication entre les acteurs de l'entreprise ; il permet de partager des informations en temps réel ; et aide à la prise de décision et à la communication des informations* ».

Cet avis est partagé par le **RAI** qui affirme : « *Oui, Intranet nous permet la prise de décision et la communication des informations entre les différents responsables de l'entreprise ; il permet de partager les informations en temps réduit* ».

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

A travers ces propos il s'avère que l'intranet revêt un caractère stratégique pour Cevital, du fait qu'il participe de la consolidation de la communication de l'information et de la prise de décision. En effet cet outil est considéré par les responsables comme un moyen de coordination, contribuant à renforcer la culture de partage entre les collaborateurs et impliquer chacun dans le bon fonctionnement de l'entreprise à l'avenir.

- **Avantages de l'intranet**

Dans le cadre de travail l'intranet représente un outil précieux dans la communication et l'exécution de tâche, ses avantages et bien illustré dans les propos des responsables, à travers ce témoignage des répondus :

DRH « *l'intranet offre une rapidités d'exécution, une meilleure communication entre les différents acteurs de l'organisation et de s'exprimer de manière plus directe* ». À ce titre on peut qualifier ce propos que l'intranet permet d'élargir les espaces de communications.

De même sort que le **DSI** dit « *permet de Participer à la croissance de l'entreprise, augmenter la productivité et la performance* ».

Il s'avère que d'après les réponses des responsables que l'intranet a pour avantage et de réduire les pertes de temps et en coûts, donc un moyen d'optimisation, cela est bien accumuler par la communication et le partage entre les différents responsables sans déplacement, et l'augmentation de la productivité par la diffusion des informations pertinentes. A cette effet, l'objectif fondamentale est l'application et diffusion de l'information et la connaissance en temps réel auprès des collaborateurs.

L'Intranet de cevital procure des avantages aussi nombreux que variés aux collaborateurs, aussi bien en matière de management de l'information et de la connaissance qu'en termes d'opportunités de collaboration et de coordination.

En ce qui concerne la collaboration et la coordination, le DRH déclare : « *D'abord pour éviter l'utilisation des papiers, ça permet de communiquer en temps réel et donc de prendre des décisions* ».

Dans la même perspective le DAI affirme : « *Un déploiement et une administrations centralisées des courriers électroniques ; la rapidité de la consultation et de la mise à jour, centralisée et décentralisée de documents au format HTML et documents de l'entreprise, une grande facilité de publication, de diffusion et de consultation de documents, la transparence*

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

dans l'organisation du travail et la gestion de projets avec une visibilité sur l'état d'avancement ; une bonne visibilité sur les disponibilités de chacun (Travail des employés) ; L'intranet aide les employés à visualiser rapidement des informations dans des documents électroniques et des applications pertinentes dans leurs domaines de compétences via une interface plus légère et plus intuitive (Navigateur web, Applet Java, AIR, RIA), les utilisateurs peuvent accéder aux données de n'importe quelle base de données qu'une organisation veut rendre disponible, n'importe quand, de n'importe où, augmentant par là même l'efficacité des employés dans leur travail ». Un moyen de consultation et de visualisation, organisation...etc.

Pour ce qui est du management de l'information et de la connaissance, le responsable IRD affirme : *« Intranet nous permet d'accéder facilement à des informations toujours plus fiables et réactives ; de réduire le flux de papier ; d'élargir le champ d'information à tout le personnel ; de capitaliser les expériences ; de créer une mémoire collective ; d'établir une meilleure communication entre les services ».*

Dans le même sillage, le DSI avance: *« L'Intranet permet des gains financiers, et d'optimiser les processus métiers non couverts par l'ERP, Assur partage de données dans le temps, collaborations, productivité et performance ».*

A travers les propos précédents, il ressort que les avantages que procure Intranet à l'organisation de Cevital proviennent essentiellement de ses potentialités à permettre un accès rapide et décentralisé à l'information ; une rationalisation de temps et des moyens ainsi qu'une meilleure gestion et capitalisation des informations et des connaissances.

- **Les composants technologiques et fonctionnalité de l'intranet**

L'intranet de cevital est un outil qui comprend trois couches assurant une diversité de fonctions. Une couche technique qui comprend tout ce qui est matériel, infrastructure réseau ...etc. Une couche applicative qui rassemble les logiciels d'applications comme le serveur de fichiers, NAS, SAN pour le partage des données, un autre serveur pour le stockage de données, un autre serveur pour l'authentification, le serveur de logiciel client pour la supervisionetc. Une couche de service qui se compose de la téléphonie, la messagerie, la communication unifiée, et le processus d'entreprise dématérialisé comme la gestion des demandes de mission, la gestion de temps de présence et absences et de congé, la gestion de projet, GED, ECM, portailetc.).

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Dans cette perspective le DSI résume les composants technologiques comme suit : « *l'intranet comprend une couche technique (infrastructure réseau, télécom, serveur, etc...), et une couche applicative (logiciels, application), et une couche service : service exploité par les utilisateurs : téléphonie, messagerie, communication unifié, processus entreprise dématérialisé ; Ex : gestion des demandes de mission, gestion de temps de présence et absence (congé...etc.), gestion de projet, GED, ECM, portail Intranet* ».

dans le même ordre d'idée le responsable IRD détaille davantage les technologies intégrées à l'intranet utiliser au niveau de son département en rajoutant ceci : « *Pour la bonne communication et la gestion des informations on utilise diverses applications telles que : - (Coswin.8 : qui est une solution de gestion de la maintenance assistée par ordinateur qui permet la gestion et le pilotage de votre maintenance ainsi que la performance des équipements, et nous aidera à réduire les coûts d'achats et le volume des stocks, améliore la productivité de votre personnel et de maintenance tout en restant conforme aux règlements en vigueur) ;*

SIG (est un système d'information géographique, conçu pour recueillir, stocker, traiter, analyser, gérer et présenter tous types de données spatiales et géographiques) ; le Workflow : gestion des informations et applications, - Zoom : un portail de réunion à distance pour l'échange d'informations ; Outlook : pour la recherche d'informations et un portail de messageries ».

- **Usages de l'intranet**

L'Intranet de cevital offre la possibilité pour une diversité d'usages dans différentes fonctions de l'organisation, comme la fonction ressources humaines et la fonction commerciale. Cela est confirmé par le RAI qui avance que à travers : « *Messagerie Electronique, Gestion des demandes Rh (Absence – Présences), Gestion des demandes de mission et rapport de mission, GED et Espaces collaboratifs (Wiki, Forums de discussions, ...) Force des Ventes* ». Ou encore le responsable IRD qui rajoute dans le même ordre d'idées que : « *permet de fournir un nouveau canal de communication qui structure davantage la communication informelle : la communication n'est plus le résultat du hasard ou de l'expérience de chacun, c'est une fonction de management* ».

- **Facteurs de réussite**

Pour les responsables de cevital l'appropriation de l'intranet est tributaire de divers facteurs à savoirs, humain, organisationnels et techniques.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Ainsi pour le DRH, la réussite de l’Intranet passe par la maîtrise de l’outil par l’utilisateur, lorsqu’il affirme : *« pour réussir les processus de management des connaissances en fonction de l’outil intranet, les acteurs de l’entreprise il sont dans l’obligation d’avoir des notions de base pour faciliter la navigation par l’outils intranet et pour ne pas paralysées le processus de partage. (Données information, connaissances) »*.

Sur les plans organisationnels et techniques, les responsables de cevital insistent sur l’implication des utilisateurs dans le choix des outils et leurs formations en la matière et la mise en œuvre de choix organisationnels en matière d’objectifs associés à ces outils, la nomination de responsables compétents techniquement pour les gérés, ainsi que l’évaluation des résultats des projets. A ce titre le IRD souligne que : *« les facteurs de réussite doivent avoir plusieurs fonctions tels que: nommer un responsable, définir les objectifs, tracer le plan de déploiement notamment réduire les coûts; la définition des applications qui seront implémentées sur l’intranet et obtenir le consensus de la direction et des représentants des utilisateurs; Disposer d’un service informatique compétent pour la mise en œuvre, c’est-à-dire dans les domaines suivants: Réseaux IP, Conception de sites web ergonomiques avec accès aux données informatiques; Gestion de la sécurité; Support aux utilisateurs. Utiliser au maximum les standards du marché ; faire simple au départ (éviter l’info-indigestion), former les utilisateurs et mettre en œuvre un service d’aide; Evaluer les résultats atteints par rapport aux objectifs »*.

Par ailleurs sur le plan technique le DSI insiste sur la nécessité d’aligner les solutions informatiques sur les besoins des différents fonctionnes de l’entreprise, en affirmant : *« il faut que les fonctions doivent contenir sur la communication/marketing sur les solutions, orienter des composants suivants les besoins des métiers (alignement métiers), agilité et adaptabilité, évolution »*.

- **Rôle de l’Intranet dans la fonction des ressources humaines**

En matière de gestion de ressource humain l’intranet de cevital est une partie intègre de système d’information dédié à cette fonction. Dans ce cadre l’intranet joue le rôle de support d’information et de communication et assisté les responsables dans les pratiques administratives. Cela est confirmé par le DRH qui déclare : *« l’intranet est une plateforme dans laquelle on trouve des informations dont on a besoin, par exemple lorsque on diffuse le rapport mensuel de gestion, il permet à toutes les directions de savoir toute une foule d’informations auxquelles en peut accéder, notamment il permet de savoir les sanctions à appliquer à la personne une fois recrutée »*.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Dans le même sillage le RAI rajoute : « *l'intranet permet d'optimiser la performance des salariés (Demandes RH). Il sert aussi à une plateforme de communication RH (Forums, messagerie interne...), et aussi à traiter et diffuser l'information* ».

3.2.2 Deuxième axe : Intranet et KM

➤ Typologies et modes d'acquisition et de création des connaissances

Pour les responsables de Cevital, la connaissance est inhérente à l'individu, c'est-à-dire à son modèle interprétatif ou cognitif et à ses expériences. Celle-ci prend diverses formes comme les connaissances tacites et explicites et se crée par des modes aussi divers que la socialisation et la collaboration... etc. Cela est vérifié à travers les propos des interviewés :

Dans ce cadre, **Le DRH** déclare : « *la connaissance est définie par l'ensemble des informations Emmagasinées dans le cerveau qui servent à quelque chose ; par ce que ça sert à rien de connaître quelque chose qu'on n'utilise pas* ».

On voit bien que, pour ce responsable, la connaissance renvoie au savoir de l'individu ; savoir à appliquer et mettre en pratique. Donc Celui-ci peut être assimilée au savoir-faire.

De son côté et dans le même sillage, le **RAI** affirme « *La connaissance est le résultat d'une réflexion sur les informations analysées en se basant sur ses expériences, ses idées, ses valeurs, les avis d'autres personnes consultées pour l'occasion, sa propre expertise et celle de ses pairs* ».

Il est clair que pour ce responsable la connaissance est perçue au travers de la transformation de l'information laquelle exige aussi bien des connaissances tacites que des connaissances acquises par la socialisation.

A la question de savoir s'il existe des échanges d'informations et des connaissances d'une manier informel entre les collaborateurs de l'entreprise, le **DRH** déclare : « *Oui dans le cadre des occasions de regroupement et des séminaires managériaux* ». On peut donc qualifier ce type d'échange des connaissances tacite a tacite.

Ainsi pour ce responsable **RAI**, la création des connaissances passe ou suit une logique collective basée sur les échanges humains dans des cadres organisationnels adaptés.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

- Pour ce qui est des modes de création et d'acquisition des connaissances en œuvre à cevital, on trouve le partage, l'échange, l'innovation et l'apprentissage. A ce propos, le **DSI** déclare : « *l'intranet permet de partager la connaissance et l'information, savoir ou pratique qui rapporte de la valeur, ou ce sont des connaissances intrinsèques spécifiques à chaque collaborateur* ».

Quant au **IRD** qui souligne : « *dans le cadre de R&D, la connaissance c'est de faire des mises à jour à travers les formations et les échanges des informations au sein de l'entreprise, la recherche et développement pour innover, et des échanges d'informations avec nos collègues dans le Domain de R&D ou autres service* ».

Sur la base des réponses précédentes, on peut dire qu'à cevital, la connaissance est perçue et suivie suivant différentes perspectives selon les responsables, et existe sous plusieurs formes-essentiellement tacites et explicites. Cette connaissance est souvent créée et acquise à travers des processus sociaux -techniques et organisationnels.

- Aussi, à cevital on a eu à relever une autre pratique de création de connaissance à travers la conversion du **tacite à l'explicite**, qui se traduit par la formalisation et la codification des discours, pratiques, valeurs et croyances dans des documents papiers et électroniques. Cette pratique est désignée par **l'extériorisation**. Celle-ci est facilitée par l'usage de l'intranet qui offre un langage commun des connaissances codifiées pour l'ensemble des collaborateurs des différents services.

Par ailleurs, une autre forme d'extériorisation de la connaissance peut être mise en exergue à travers le concept de Corporate avec l'université de Bejaia au niveau de cevital. Concrètement il s'agit d'intégrer les étudiants formés à l'université dans différents services de l'entreprise tout en les incitant à appliquer leurs savoirs et savoir-faire acquis au cours de leurs cursus. À ce titre le DRH affirme : « *dans le cadre de la recherche et développement l'entreprise cevital s'engage dans la stratégie de la Corporate university* ».

- Toujours dans le cadre de processus d'acquisition des connaissances, un autre mode en la matière est à relever à cevital est ce celui de **l'intériorisation**. En fait celle-ci désigne chez l'individu la conversion de la connaissance de (**explicite à tacite**), et prend plusieurs formes comme la consultation de documents dans des fichiers électroniques, et l'apprentissage en faisant. Comme l'affirme le **DSI** : « *les connaissances se créent de plusieurs manières : les savoir-faire de l'entreprise formalisés sous différents processus métiers et procédures et*

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

instructions de travail ; la connaissance intrinsèque spécifique à chaque collaborateur, sachant que ce un savoir-faire partagé mais non documenté et formalisé ».

Dans la même perspective la recherche et le partage des informations et des connaissances via l'intranet participe de l'acquisition de la connaissance par l'intériorisation. Cela est confirmé par le responsable **RAI** en avançant : « *Oui bien sûr, l'intranet sert à consulter des documents et des fichiers électroniques en interne, et assurer le partage d'informations ».*

Donc l'intranet assiste les collaborateurs dans le passage de savoir-faire au savoir en leurs permettant de saisir du savoir et d'apprendre de leurs expériences passées déjà codifiées et répertoriées dans des documents électroniques et des connaissances diffuser via cet outil.

- Au côté de la socialisation, de l'extériorisation et de l'intériorisation, il existe un autre mode de création en œuvre a cevital à savoir celui de la combinaison des connaissances. Dans ce cadre l'intranet via ses différentes applications, en permettant aux collaborateurs de s'informer, de se communiquer, et de se partager des connaissances, contribue à démultiplier les savoirs et savoirs faire et même en créer de nouveaux. Ce qui est confirmé par le **DSI** qui déclare : « *Oui, le partage de la connaissance via Email, portail Intranet, formation sur site, partage de documents, téléphonie, vidéoconférence est un facteur de multiplication. Si vous possédez une connaissance et votre collègue possède une autre, le fait de les échanger doublera la connaissance de chacun de vous ; l'impact sur la productivité de l'entreprise est direct ».*

➤ **La capitalisation de la connaissance**

La capitalisation de la connaissance a cevital « agro food » semble être une pratique indispensable pour l'ensemble des collaborateurs qui emploient plusieurs méthodes pour sauvegarder, et valoriser l'ensemble des connaissances acquises pour on faire un patrimoine rigoureux auquel l'entreprise fait appel à ses besoins. Car il est important de sauvegarder et de pouvoir restituer les savoirs et savoir-faire des collaborateurs afin de maximiser les retours sur investissements déjà réalisés et réutiliser l'expérience acquise. Dans ce cadre l'intranet est un outil privilégié qui permet aux collaborateurs de repérer, de valoriser, actualiser et de manager les informations et les connaissances.

Cette capitalisation peut favoriser par exemple l'autonomie et l'intégration des nouvelles recrues.

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

Ainsi pour les responsables de Cevital le capital de connaissances constitue le corps de compétence nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Cela est confirmé par IRD qui déclare : « *Toute entreprise a un champ de connaissances spécifiques, grâce auquel elle est à même de concevoir, de produire et de commercialiser ses produits ou services* ».

Dans la même perspective l'intranet représente une mémoire et une base d'informations et de connaissances qui peuvent être exploitables à long terme. À ce titre le **DRH** souligne : « *l'intranet nous fournit des fichiers électroniques et des documents de gestion qui sont bien enregistrés pour les consulter à l'avenir* ».

Et parmi les outils intégrés à l'intranet permettant le stockage et la mémorisation ces connaissances on trouve la base de données centrale comme le confirme le IRD « *Oui bien sûr, il existe une base centrale pour le stockage des informations pour des cas ultérieurs, et existe une mémoire à part dans le cas d'urgence* ». Ou encore le DSI qui rajoute dans le même sens : « *Oui nous avons une base qui stocke les connaissances et les différentes expériences et informations* ».

➤ **La diffusion de la connaissance via intranet**

A Cevital, la diffusion des connaissances est une pratique collective et individuelle qui se fait essentiellement à l'aide de l'intranet. Cette dernière prend la forme de communication et de partage d'information et de connaissance dans l'organisation.

En ce qui concerne le partage via l'intranet, les collaborateurs utilisent cette utile comme moyen d'assurer la traçabilité de l'information. Comme le confirme le responsable IRD : « *Oui, l'intranet nous permet d'envoyer des dossiers ; et chaque dossier envoyé on doit en préserver une copie pour la traçabilité* ».

Ce partage d'information se fait sur la base d'une confiance mutuelle entre les collaborateurs, cela aux dires du DSI : « *Oui je fais confiance à mes collègues avec lesquels je partage des informations qui les concernent seulement dans le cadre de leurs missions* ».

Pour les responsables de Cevital les expériences et les connaissances explicites constituent l'essentiel du partage entre collaborateurs et cela participe bien de la consolidation de la culture de partage et de l'amélioration continue. À ce titre le **IRD** déclare : « *Oui, on partage des connaissances avec nos collègues, par rapport aux besoins des demandeurs, pour*

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

renforcer la culture de partage et l'amélioration continue ; les connaissances partagées dans le cadre de travail : c'est les expériences et connaissances explicites et on partage des connaissances à travers l'apprentissage et la communication ».

Selon le DRH parmi les outils technologiques utilisés pour partager on trouve « d'Outlook, et HTML » qui permettent la consultation de connaissance pour les collaborateurs.

A partir des propos précédents nous dirons que l'intranet de Cevital constitue le socle technique par excellence qui supporte les pratiques de partage et de diffusion de la connaissance entre collaborateurs. A travers ses différents outils, ce dernier contribue à une meilleure valorisation de la connaissance à la faveur de la généralisation d'un climat de confiance et d'une culture de partage entre collaborateurs dans l'organisation.

➤ **Application de la connaissance via intranet**

A Cevital « agro food », les pratiques d'applications de connaissances sont régies par une charte d'utilisation d'information et des ressources informatiques et se traduisent essentiellement dans l'application des savoirs et savoirs faire des expériences et des expertises dans des contextes aussi différents que les routines, les normes, et les processus métiers.

Au sujet des chartes d'utilisation le DRH avance : « *oui il y a, une charte d'utilisation d'information ; on a une charte validée qui commence par le PDG jusque' au simple utilisateur de la société, donc il y a un document que chaque recrue doit signer en matière d'engagements par rapport à la confidentialité ».*

Dans la même perspective le DSI rajoute : « *il y a une charte d'utilisation des ressources informatiques qui régit l'accès aux ressources, aux données, aux moyens des systèmes d'informations ; c'est un axe stratégique de la gouvernance des données et de la sécurité des SI. »*

Quant aux différents contextes d'application des connaissances, le DSI affirme ce qui suit : « *les connaissances sont traduites dans : les processus métiers, les procédures, les instructions, les routines de travail, etc... toutes ces connaissances sont gérées par les équipes du management des systèmes de la qualité ».*

Dans le cadre de travail en équipe en utilisant intranet, le DSI souligne : « *l'intranet permet d'assurer la coordination et la communication des informations et des connaissances, et donner des explications par rapport à ses besoins ».* En peut comprendre à travers ce propos

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

que l'intranet sert à animer l'interaction entre les collaborateurs et les services, toutes en aidant à l'application des connaissances organisationnel dans le cadre de travail.

Aussi l'intranet constitue une source d'informations et de connaissances applicables dans l'exécution des tâches de gestion courante ainsi que la résolution des problèmes. Cela est confirmé par le **IRD** qui déclare : « *Par exemple on peut aller à la base de données pour percevoir le service de production sur le stock pour augmenter ou diminuer la production ; lorsqu'on a un problème sur le l'ordinateur, on contacte le service informatique pour résoudre les problèmes à distance ; ou demander des factures pour le service commercial par exemple* ».

Dans le même sillage le RAI confirme les propos de IRD en affirmant que l'intranet dispose d'une plateforme intégrée qui permet de gérer le système d'information, et d'assurer la gestion des tâches administratives et financières et l'application de la connaissance, à travers ce qui est suit : « *Oui, l'intranet dispose d'une plateforme à savoir la GLPI (gestion libre de parc d'information)* ». Cette plateforme dispose d'une capacité énorme qui regroupe des ressources techniques de gestion, et assure la prestation d'un service via un réseau connu et identifié.

Tableau N 05: Ce présent tableau illustre une synthèse des pratiques de management des connaissances via l'intranet et leur concordance avec la littérature.

l'intranet dans les pratiques de KM.	Réalité au sein de cevital.	Littérature (références théoriques)
Création et acquisition des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Socialisation : (tacite a tacite) • La connaissance acquise dans le cadre des occasions de regroupement et des séminaires managériaux ; • Les connaissances emmagasiner dans le cerveau dans l'objectif à transmettre ; • Des échanges d'informations entre les collaborateurs d'un même département et entre ceux-ci et ceux d'autres départements ; • L'intranet permet de partager la connaissance 	Gilles allemand (1999)

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

	<p>et l'information, savoir ou pratique qui rapporte de la valeur ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Échange des connaissances dans le cadre des occasions de regroupement et des séminaires managériaux ; ➤ L'intériorisation : (explicite a tacite) • Apprentissage par la formation et l'innovation ; ➤ Extériorisation : (tacite a l'explicite) • Partage de documents électroniques, Communication via la vidéoconférence ; • Corporate université • Savoir-faire de l'entreprise formalisés sous différents processus métiers et procédures et instructions de travail ; • Les formations à l'externe de l'entreprise destiné à la capitalisation d'un travail de connaissance et le développement. ➤ Combinaison : (explicite à explicite) • Partage de connaissance entre collaborateurs via les emails, le portail intranet, la formation sur site, et le partage des documents. 	
Capitalisation des Connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Transfert des compétences en interne ; • Mise en place d'une base de connaissances- comme la plateforme GLPI- pour le stockage des expériences, et assurer leur sauvegarde, et leur amélioration ; • L'enregistrement des données dans les bases de données en vue de leur exploitation à l'avenir ; 	Beuneche Vanessa (2011).
Diffusion et transfert des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des documents électroniques et des connaissances entre collaborateurs via des serveurs, a partir les applications comme Outlook, et les pages HTML ; 	Gilles. Allemand (1999).

Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital-agro Food

	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de connaissances et d'expériences et transfert de compétences dans le cadre de regroupements et de séminaires managériaux, des réunions, et des routines organisationnelles. 	
<p>Application des Connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances par les équipes du management des systèmes de la qualité ; • Coordination et communication interservices ; selon des règles et des procédures admises ; • Accès aux différentes applications et plateformes de l'intranet et le règlement pour la réalisation des tâches et la résolution des problèmes ; • L'exploitation des connaissances puisées dans les bases de données pour agir dans différentes situations ; • Rapprocher des utilisateurs et les accompagner de près afin de gérer ces écarts ; • L'application de la connaissances se traduit par des processus métiers, des procédures, les instructions, les routines de travail consultables via l'intranet. • Communication et gestion de l'information via les applications suivantes : - coswin.8 ; • SIG pour système d'information géographique • Zoom : pour les réunions a distances. 	<p>Gilles, Balmissé (2002).</p>

Conclusion Générale

Conclusion générale

Aujourd'hui la gestion de connaissances revêt un caractère stratégique pour les organisations et les entreprises. En effet dans un contexte caractérisé par le rôle stratégique du capital humain pour les organisations, le phénomène de la surabondance de l'information et de la connaissance, ces dernières font face au défi majeur de gérer et de valoriser toutes ces ressources immatérielles, désormais déterminent de leur compétitivité. C'est dans cette perspective que bon nombre d'entreprises recourent à des outils informatiques de plus en plus sophistiqués pour soutenir leurs pratiques en matière de KM comme l'intranet.

Dans ce présent travail, la préoccupation principale était d'analyser l'apport de l'intranet à la gestion des connaissances de l'entreprise. A cet effet, un cadre d'analyse théorique a été établi où il a été question de présenter les concepts de base autour du sujet de la recherche. Dans ce cadre, les principaux éléments d'analyses retenues concernent le statut multiforme de la connaissance et des pratiques de sa gestion au sein des organisations, d'une part ; et la nécessité pour ces dernières de déployer des cadres organisationnels adaptées à une meilleure valorisation et capitalisation du capital connaissances, en recourant notamment à des outils technologiques adéquats.

Dans le cadre empirique, différentes pratiques de KM ont été relevées. Celles-ci sont associées globalement au processus de gestion des connaissances, telles que : l'acquisition et la création, la capitalisation, la diffusion et l'application. Et dans ce cadre, l'Intranet intervient comme support à ces pratiques. Pour conclure, les points suivants résument l'ensemble des résultats de l'étude :

- L'intranet est perçu comme un outil de communication et d'information, de partage d'informations, collaboration et d'aide à la prise de décision en interne.
- Les avantages que procure Intranet à l'organisation de Cevital proviennent essentiellement de ses potentialités à permettre un accès rapide et décentralisé à l'information ; une rationalisation de temps et des moyens ainsi qu'une meilleure gestion et capitalisation des informations et des connaissances.
- La création des connaissances se traduit par une logique collective basée sur les échanges humains dans des cadres organisationnels adaptés via les modes suivants : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation, la combinaison.

Conclusion générale

- La capitalisation de la connaissance s'effectue essentiellement par le stockage de connaissances dans des bases de données et des plateformes et le transfert des compétences en interne.
- L'intranet de cevital constitue le socle technique par excellence qui supporte les pratiques de partage et de diffusion de la connaissance entre collaborateurs via diverses applications informatiques.
- Les pratiques d'applications de connaissances sont régies par une charte d'utilisation d'information et des ressources informatiques et se traduisent essentiellement dans l'application des savoirs et savoir-faire, des expériences et des expertises dans des contextes aussi différents que les routines, les normes, et les processus métiers.

Pour conclure nous dirons que l'Intranet de cevital joue un rôle important dans la mise en œuvre des pratiques de management des connaissances, en permettant notamment une fluidité et une rapidité dans la communication de l'information et de la connaissance dans l'organisation. Ce qui contribue à une meilleure valorisation du patrimoine de la connaissance au niveau de l'entreprise.

L'ensemble de ces résultats nous permettent de confirmer nos hypothèses de travail.

Bibliographie

Bibliographie

I. Ouvrages

- Anogt H (1998). Système d'information de l'entreprise, analyse théorique des flux d'information des cas pratiques, 3eme Edition entreprise de Bouck, université.
- Balmissse Gilles (2002). Gestion des connaissances outils et application du knowledge management, édition, Vuibert, septembre.
- Beyou Claire (2003), Manager Les connaissances, éd Liaison, Paris.
- Buck Jean-Yves (2003), le management des connaissances et des compétences en pratique, éd d'organisation, Paris.
- Crèplet Frédéric, et JACOB Thomas (2009). Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, système d'information, Réussir un projet Intranet 2.0, éd Groupe Eyrolles, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.
- Courbon Jean-Claude, TAJAN Silvère (1999). Groupwar et intranet, deuxième édition Dunod, paris.
- Ferarry M, Pesqueux.Y (2006). Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, éd Economica, paris.
- Foray Dominique (2004). L'économie de la connaissance, Casbah éditions, Alger.
- Foray D, et David P.A (2001) An introduction to the Economy of Knowledge Society, Institut pour le management de la recherche et de l'innovation, université Paris-Dauphine, Paris.
- FERARRY M, et Pesqueux Y (2006). Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, éd Economica, paris.

- Faucher Jean-Baptiste et al (2008). Reconstituting knowledge management, journal of knowledge management, Vol. 12.
- Grundstein Michel (2002). La problématique de la connaissance dans l'entreprise, édition BOECK, Paris.
- Ibrahimi et Saives in Aktouf (2005). Le management entre tradition et renouvellement ,4ème édition, édition Gaetan Morin, canada HEC.
- Laudon Kenneth et al (2013). Management des systèmes d'information, édition PEARSON Education, 13eme édition, Paris.
- Libaert T, et Westphalen M (2012). Communicator, 7ème Edition, Dunod, Paris.
- Mounoud E, et Dudezert A (2008). Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in A. Dudezert et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert, mars.
- Mélissa Saadoun (1998). « Avec le temps », Organisation, Paris.
- Nonaka I & Takeuchi H (1995). The Knowledge Creating Company, Oxford University Press.
- PRAX Jean-Yves (2012). Le manual du Knowledge management. Dunod. Paris.
- PRAX J-Y (2003). Le manuel de Knowledge management, édition Dunod, Paris.
- Richard I, & J. F (1990). Les activités mentales: comprendre, raisonner, trouver des solutions, Paris Edition A. Colin.
- Yin, R (2003). Case study reacherch: Design and methods, sage publication, USA.
- Zarifian Philippe (2001). Objectif compétence, éd Liaison, Paris.

II. Revues et Articles

- Agnieszka A Szpitter (2014). Management and Business Administration. Central Europe Vol. 22, No. 3. p.123.

- Abdelkader Djeflat (2007). L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance. Disponible sur <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06412-etude.pdf>. Consulté le 18.06.2019.
- Ben-Amor Haythem, le rôle de la confiance dans le management des connaissances : cas de communauté de pratique chez Schneider electric, www.cidegef.refer.org/beyrouth/benamor. Doc, p 07.
- Benaoun T, et al (2016). L'impact du réseau Intranet sur la performance de l'utilisateur dans l'entreprise algérienne, juin, P 3.
- Cohendet Patrick, et Llerena Patrick (1999). La conception de la firme comme processeur de connaissances, revue d'économie industrielle, n°88, p 211-233.
- Ermine Jean-Louis (2005). La gestion des Connaissances, un levier stratégique pour les entreprises, article consulter le 20/03/2019.
- Gupta Babita (2004). Knowledge management, chapitre 9, pp 487-536.
- Isaac H, et Josserand E (2002). Structure et systèmes d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? In Kalika M., E-GRH, évolution ou révolution ? Editions Liaisons.
- Jacob Réal, et Patriat Lucile, (2000), Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation, CEFRIO, Québec, p 24.
- King William R (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media.
- Mcdermott R (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California Management Review, vol. 41, n°4, pp. 103-117, cité par E. Josserand et M. H. Charki, Des outils de partage d'information au management des connaissances, in M. Kalika.
- OCDE (2004). Importance de la gestion des connaissances dans le secteur des entreprises, OCDE L'observateur.

- Richard-Arlaud (2003), Intranet : outil de Knowledge management au sein de l'entreprise. article disponible sur <https://rechtsinformatik.ch/wp-content/uploads/2003/08/>. consulter le 21/04/2019.
- Simon Herbert (1984). Computer science as Empirical Inquiry: Symbols and Search », in John Haugeland (ed.), Mind Design, Bradford Books / MIT Press, Cambridge.
- Stewart T.A., (2001), The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization, Doubleday, New York.
- Stiegler B (1993). Projet open, Séminaire Comett 93, Gestion du savoir-faire et des connaissances d'Entreprise. Problématique, modélisation; intérêt et limites de l'approche objet. Compiègne, Institut International pour intelligence Artificielle.
- Vèrez Jean-Claude (2009). Quelle place pour l'économie de la connaissance dans les pays en développement africains ; Mondes en développement, (n° 147).
- Vèrez J-C (2008). Quelle politique publique de l'éducation et de l'enseignement supérieur au sein des pays en développement dans le nouveau contexte de l'économie de la connaissance ?, Les Cahiers ATM, n°23.
- Walsham G (2001). Knowledge management: the benefits and limitations of computer systems, European Management Journal, vol. 19, n° 6, pp. 599-608, cité par E. Jusserand et M. H. Charka.
- Wiig Karl M (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective, Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 1.

III. Thèses

- Allemand Gilles (1999). Intranet et le partage de connaissance, mémoire en sciences de l'information et de la communication, Sous la direction d'Olivier DUPONT, Université Jean Moulin Lyon 3.

- Byounggu Choi, (2002). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integration and Empirical Examination, these de doctoral encadré par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 24 Mai.
- Benabderahmane-Bourich Yasmina (2012), Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des Organisations : cas de l'Algérie, thèse doctorat en science de gestion, université Paul Valéry Montpellier III - Arts et Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales, Soutenue le 09 mars.
- Osmani Zakaria (2016). L'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation de l'entreprise : Thèse de doctorat Science sociales Oran, Université d'Oran 2.

IV. Mémoires

- Beunche V (2011). Aide à la maîtrise d'un ouvrage d'Intranet et anticipation du changement sur le travail quotidien des collaborateurs, mémoire de fin de cycle, CNAM, Paris.
- Claud Berne (2005). Gestion de projet, Etude pour la conception et la mise en œuvre d'un intranet Au SCD Lyon, Edith Iwema, Responsable BU santé - SCD Lyon 1, octobre.
- Lachachi Abdelheq (2011). 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.

V. Sites Internet

- Intranet et Extranet, document disponible sur : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/PDF/538c88604b1d2.pdf>. Consulter le 11/04/2019.
- Wikimimoire, administration des entreprises. <http://wikimemoires.net/2012/07/intranet-bref-historique-de-lintranet/>. Consulté le 20/06/2019.

Annexes

Annexe 01 : la grille d'entretien

Grille d'entretien

Le but de cette étude, est de mieux comprendre l'apport et le rôle de l'intranet au gestion des connaissances, et la communication des informations et des connaissances au sien de votre organisation.

L'Intranet, ses outils (ou ses fonctionnalités ou ses technologies)

1. Qu'est-ce que c'est que l'intranet pour vous ?
2. Depuis quand-il été adopté par votre entreprise ?
3. S'inscrit-il dans la stratégie de l'entreprise ?
4. Quel est l'objectif assigné à l'Intranet ?
5. Quels sont les avantages attendus de l'Intranet ?
6. Pouvez-vous décrire ses composantes ou ses outils ?
7. Quels usages faites-vous de l'Intranet ?
8. quelle sont les facteurs de réussite de l'intranet au sein de l'entreprise ?
9. pouvez-vous considérer l'intranet comme un outil de rationalisation ?
10. pensez-vous que l'intranet est une plate-forme servant mieux le GRH ?

Intranet et pratiques de gestion des connaissances

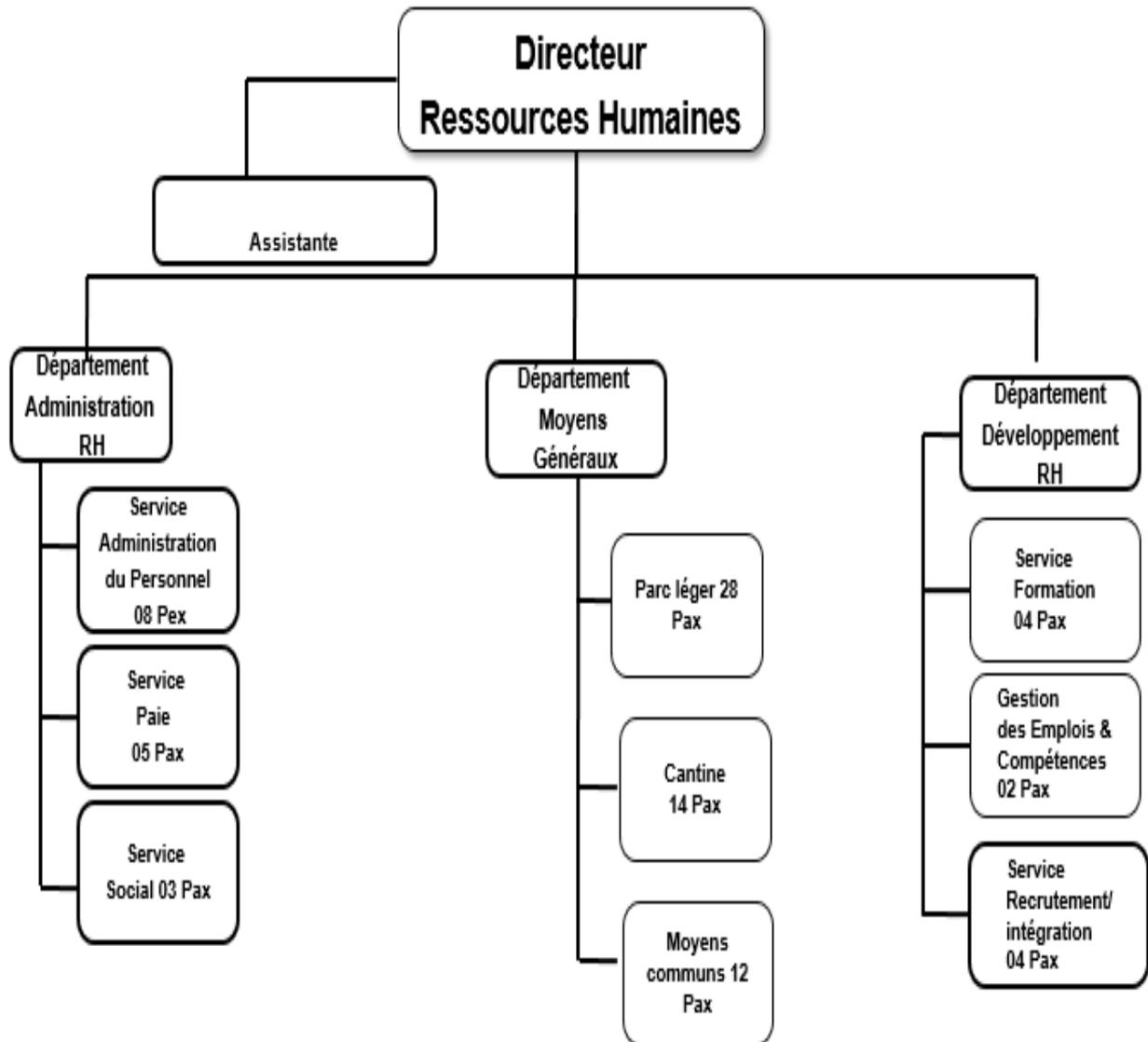
- 1- Qu'est-ce que la connaissance pour vous ?
- 2- Pouvez-vous décrire la typologie de connaissances (tacites ou savoir-faire, savoirs codifiés et explicites, routines, informations...) Utilisées dans vous taches ou requises par votre métier ?
- 3- Ces connaissances sont-elles répertoriées (codifiées, organisées, stockées et capitalisées) dans votre organisation ? Si oui, expliquez.
- 4- Ces connaissances sont-elles mises à jour ? Si oui, expliquez.
- 5- Est-ce que votre organisation dispose-t-elle d'une charte ou d'une politique d'utilisation d'information et de connaissances ? Si oui, cela s'inscrit-il dans la stratégie de l'organisation ?
- 6- Par quels moyens et outils consultez-vous ces connaissances ?

- 7- quelle sont les acteurs concernés par le partage de connaissances via l'intranet ?
- 8- Partagez-vous souvent vos connaissances avec vos collègues via l'intranet ? Si oui, non expliquez.
- 9- Aidez-vous vos collègues dans le cadre du travail ? Si oui, expliquez.
- 10- Avez-vous le droit à l'erreur dans le cadre de votre travail ? si oui, expliquez.
- 11- Faites-vous confiance à vos collègues au travail dans le cadre de communication ?
- 12- Exploitez-vous les bases de données de l'Intranet pour résoudre un problème ou exécuter des tâches ou agir face à de nouvelles situations ?
- 13- Utilisez-vous Intranet pour la recherche d'informations via son navigateur ?
- 14- Associez-vous à des groupes de travail virtuels sur Intranet pour le partage de compétences et d'expériences, dans le cadre de forums ? Si oui, expliquez.
- 15- Utilisez-vous Intranet dans l'apprentissage de compétences professionnelles ou de savoir-faire au quotidien ? Si oui, expliquez
- 16- Partagez-vous des expériences, des données, des connaissances ou des dossiers avec vos collègues via le courriel de l'intranet ?
- 17- Mémorisez-vous des informations, des connaissances ou des savoir-faire dans des répertoires électroniques de l'Intranet ? Si oui, dans quel objectif ?
- 18- Avez-vous des formations destinées aux collaborateurs via Intranet ? Si oui, expliquez.
- 19- pensez-vous que le problème de maîtrise de d'outils informatique freine ou risque de freiner la capitalisation et le partage de connaissances dans l'entreprise cevital ?

Annexe 02 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Organigramme de la Direction des Ressources Humaines





BROCHURE D' ACCUEIL CEVITAL FOOD



Annexe 04 : organigramme de la macro structure de ceval agro-industrie

Organigramme de la macro Structure Ceval Agro industrie

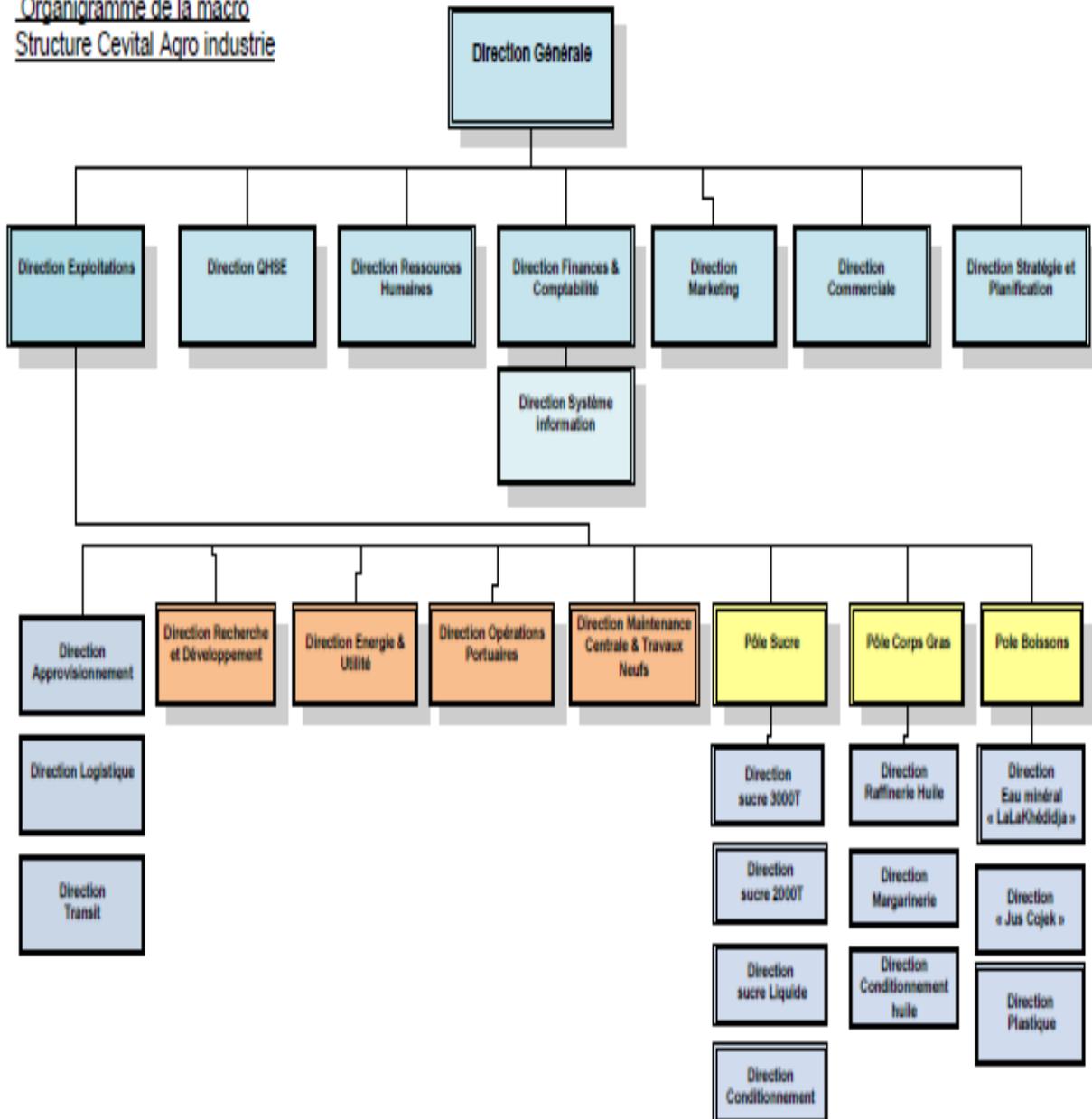


Table des matières

Introduction :	01
Chapitre I : Genèse et approche conceptuelle au management des connaissances	04
Section 01 : Genèse et concepts généraux du management des connaissances	04
1.1. Historique de la gestion des connaissances.....	04
1.2 Concepts généraux du management de la connaissance.....	05
1.2.1 Donnée.....	05
1.2.2 Information	06
1.2.3 Connaissance	06
1.2.4 Savoir.....	07
1.2.5 La compétence	07
1.3 La distinction entre la connaissance et l'information.....	09
1.4 Caractéristiques des connaissances.....	10
1.5 Sources des connaissances.....	10
1.6 Définition du management des connaissances.....	10
Section 02 : La pratique du KM au sein de l'entreprise	12
2.1 La connaissance, une valeur stratégique pour l'entreprise.....	13
2.1.1 La connaissance est un capital économique	13
2.1.2 La connaissance est une ressource stratégique	13
2.1.3 La connaissance est un facteur de stabilité	14
2.1.4 La connaissance apporte un avantage concurrentiel décisif	14
2.2 Les différentes connaissances au sein de l'entreprise.....	14
2.2.1 La connaissances explicite.....	14
2.2.2 Les connaissances tacites	15
2.3 Les processus de management des connaissances	16

2.3.1	Création de connaissances	17
2.3.2	La capitalisation des connaissances	17
2.3.2.1	Les facettes de la capitalisation des connaissances	18
2.3.3	Diffusion de connaissances.....	20
2.3.4	Application des connaissances	20
Section 3 : Les TIC comme support fondamental des pratiques de MC.....		21
3.1	TIC et nouvelles opportunités des démarches KM.....	21
3.2	Interconnexions entre la gestion des connaissances et les TIC.....	22
3.3	Une assimilation erronée des TIC à la gestion des connaissances	23
3.4	L'importance de la dimension managériale dans la mise en place de la gestion des connaissances	24
3.5	Critères d'utilisation des TIC dans la gestion des connaissances	26
Chapitre II : Intranet, un outil au service du Management des connaissances.....		28
Section 01 : Intranet : concept, avantages et fonctionnalités.....		28
1.1	Historique d'intranet	28
1.2	Définition d'intranet.....	30
1.3	Caractéristiques de l'Intranet	30
1.4	Utilité de l'Intranet	31
1.5	Les fonctions de l'intranet	32
1.5.1	Messageries et annuaires	32
1.5.2	Agenda partagé	32
1.5.3	Fonctions de partage de documents	32
1.5.4	Fonctions de workflow simple	33
1.5.5	Moteur de recherche	33
1.5.6	Solution d'édition	33
1.5.7	Gestion des accès et des droits	34

1.5.8 Un outil statistique permettant l'analyse de l'audience	34
Section 02 : L'intranet en entreprise : rôle et impact	34
2.1. Spécificités de l'Intranet	35
2.2 Le rôle de l'intranet au sein de l'entreprise	35
2.2.1 Aider à prendre une décision	35
2.2.2 Faire de la veille concurrentielle et stratégique	36
2.2.3 Gérer un service au quotidien	36
2.2.4 Valoriser et renforcer la culture d'entreprise	36
2.2.5 Innover	36
2.2.6 Garder trace des expériences et du savoir-faire	36
2.3 Les informations intégrer	37
2.3.1 Pertinence du document électronique	37
2.4 L'impact de l'intranet sur l'entreprise	38
Section 03 : l'intranet, un réseau au service des pratiques de management des connaissances.....	40
3.1. L'entreprise 2.0 « processeur d'information et de connaissances.....	40
3.2 L'intranet dans processus de management des connaissances	41
3.2.1 L'acquisition de la connaissance.....	41
3.2.1.1 La compréhension.....	41
3.2.1.2 L'apprentissage.....	41
3.2.1.3 Le raisonnement.....	41
3.2.1.4 La mémoire.....	42
3.2.1.5 La représentation.....	42
3.2.1.6 L'interaction.....	43
3.2.2 Capitalisation de la connaissance	44
3.2.3 Partage de la connaissance	44

3.2.4 Application de la connaissance	46
Chapitre III : Intranet comme support de KM : cas de Cevital agro Food	48
Section 01 : Choix du cas et Présentation l'organisme d'accueil.....	48
1.1 La pertinence de cevital « agro food » come cas d'étude.....	48
1.2 Historique de cevital	48
1.3 Localisation géographique	49
1.4 Les activités de l'entreprise cevital	49
1.5 La mission des différents départements.....	52
1.6 L'organigramme de « SPA cevital agro-industrie »	53
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	53
2.1. Choix de la méthode et objectif de l'étude de cas	53
2.2 Outils d'investigation, échantillon et déroulement de l'enquête.....	54
Section 3 : présentation et discussions des résultats.....	55
3.1 Analyse des entretiens.....	55
3.2 Restitution et analyse des entretiens.....	55
3.2.1 Première axes : L'intranet, ses outils (ou ses fonctionnalités ou ses technologies)	55
3.2.2 Deuxième axes : Intranet et KM.....	60
3.3 Synthèse des résultats	68
Conclusion générale.....	69
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Résumé

Ce travail traite de l'apport de l'intranet aux pratiques de management des connaissances de l'entreprise. Dans ce cadre, une étude de cas par entretiens individuels semi-directifs a été menée auprès de Cevital agro-food Bejaia. Les résultats de cette étude montrent que l'intranet est un outil qui facilite la mise en œuvre de l'ensemble des pratiques de KM que sont l'acquisition et la création, la capitalisation, la diffusion et l'application de la connaissance. Aussi l'intranet revêt un caractère stratégique pour Cevital, du fait qu'il participe de la consolidation de la communication de l'information et de la connaissance entre les collaborateurs.

Mots-clés

Management des connaissances, Intranet, TIC, connaissances, information, communication.

Abstract

This work discusses how the intranet contributes to the company's knowledge management practices. In this context, a case study by semi-structured individual interviews was conducted with Cevital agro-food Bejaia. The results of this study show that the intranet is a tool that facilitates the implementation of all KM practices of acquisition and creation, capitalization, dissemination and application of knowledge. The intranet is also strategic for the company as it helps to consolidate the communication of information and knowledge between employees.

Key word

Knowledge management, Intranet, ICT, knowledge, information, communication.