

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté de sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de Gestion



MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : **Management des Ressources Humaines**

L'INTITULE DU MEMOIRE

**L'impact du Knowledge Management sur la Performance des
Ressources Humaines.**

CAS : SONATRACH RTC BEJAIA.

Préparé par :

- KORICHE CELINA
- IDIR KENZA

Dirigée par :

- Mme MOUSSAOUI KAHINA

Date de soutenance : 23 JUIN 2025

Jury :

Président : Mme. HAKMI SEDDA

Examineur : Mr. NABET NACER

Année universitaire : 2024/ 2025

Remerciement

Nous sommes profondément reconnaissants envers notre encadrante,

Mme MOUSSAOUI.K

Dont le soutien constant et les conseils avisés ont été déterminants pour la réussite de ce mémoire. Sa disponibilité et la mise à disposition d'informations cruciales ont grandement facilité notre travail.

*Nous tenons également à remercier chaleureusement l'entreprise **SONATRACH RTC** pour nous avoir ouvert ses portes durant notre stage. L'accueil et la collaboration de **Mr KERNOU**, et de toutes les personnes qui nous ont assistées ont été d'une aide inestimable à l'avancement de ce projet.*

Notre gratitude s'étend aussi à l'ensemble des enseignants qui, par leur expertise et le partage de leurs connaissances, ont enrichi notre parcours universitaire et préparé le terrain pour cette recherche.

Enfin, nous exprimons notre sincère reconnaissance aux membres du jury dont l'évaluation et les remarques constructives apporteront une valeur ajoutée significative à notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- *Mes parents*
- *Ma sœur et mes frères*

Celina

*JE tiens à dédier ce travail à mes chers parents qui ont éclairé mon chemin,
qui m'ont toujours encouragé et soutenu tout au long de mes études.*

- *A mes frères Imad et wassim*
- *A toute ma famille proche et lointaine*
- *A mes amis sans exception.*

Et à tous ceux qui m'ont aidée de loin ou de près à réaliser ce travail.

Kenza

Sommaire

<i>Remerciement</i>	2
<i>Dédicace</i>	3
Sommaire	4
<i>Liste des figures</i> :	7
<i>Liste des tableaux</i> :	8
<i>Liste des abréviations</i> :	10
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I :	4
LES FONDEMENTS THEORIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT	4
Chapitre I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT	5
Introduction :	5
I.1 : Définition et concepts clés du Knowledge Management	5
I.1.1 Définition du KM :	5
I.1.2 définition de la connaissance :	6
I.1.2.1 les connaissances tacites :	6
I.1.2.2 les connaissances explicites :	6
I.1.2.3 capitalisation de connaissances :	7
I.1.2.4 le partage des connaissances :	7
I.1.2.5 valorisation des connaissances :	7
I.1.2.6 culture de la connaissance :	8
I.1.2.7 technologies de l'information	8
I.1.2.8 le processus de Knowledge management	8
I.2 la progression des connaissances : du traitement des données à la sagesse organisationnelle. ..	9
I.2.1 Des données (data) à l'information	9
I.2.2 transformation en information	9
I.2.3 création de connaissance	10
I.2.4 la sagesse organisationnelle	10
I.3 les typologies de connaissance :	10
I.3.1 connaissances individuelles :	10
I.3.2 Les connaissances collectives :	10
I.3.3 Les connaissances organisationnelles :	11
I.4 le Processus de la gestion de connaissances :	11
I.4.1. La création des connaissances	11
I.4.1.1 Définition de la création de connaissances :	12

I.4.1.2 Les mécanismes de création :	12
I.4.1.2.1 «Présentation de modèle SECI»	12
I.4.2 Le partage des connaissances :	16
I.4.2.1 Définition du partage des connaissances :	16
I.4.2.2 Les outils et technologies pour le partage des connaissances :	16
I.4.2.3 Les barrières au partage des connaissances :	17
I.4.2.4 Stratégies pour favoriser le partage des connaissances :	18
I.4.3 L'utilisation des connaissances :	19
I.4.3.1 Définition de l'utilisation des connaissances	19
I.4.3.2 Intégration des connaissances dans les processus RH	19
I.5 Enjeux et défis du KM pour les organisations :	21
I.5.1 les Enjeux clés de KM :	21
Conclusion :	22
Chapitre II : La relation entre le management des connaissances et La performance des ressources humaines.....	24
Introduction :.....	24
II.1. Définition de la performance des ressources humaines :.....	25
II.2 Les indicateurs de performance des ressources humaines :.....	25
II.2.1. Indicateurs liés à l'efficacité opérationnelle :	25
II.3 Indicateurs liés à l'engagement et à la satisfaction des employés :.....	26
II.4 Indicateurs liés au développement des compétences et à la formation.....	28
II.5 Les facteurs influençant la performance des ressources humaines :.....	28
II.5.1 Facteurs techniques	28
II.5.2 Facteurs organisationnels.....	29
II.5.3 Facteurs humains	29
II.6 Lien entre la performance RH et la performance organisationnel :	30
II. 7 Le Lien entre le management des connaissances et performance des RH :.....	31
II. 7.1 Impacts du management des connaissances sur la productivité et l'innovation des RH :	31
II.7.2 Impacts du management des connaissances sur l'adaptation au changement des RH :	32
II. 7.3 Impacts du management des connaissances sur la culture des RH :.....	33
Conclusion :	34
Chapitre III : Le management des connaissances (KM) et la performance RH au sein de la SONATRACH RTC.....	37
Introduction :.....	37
III.1 contexte organisationnel et méthodologie de recherche.....	37
III.1.1 Brève présentation et historique de la SONATRACH RTC.....	38

III.1.1.2 Activités de l'entreprise :.....	39
III.1.1.3 Les missions de l'entreprise.....	39
III.1.1.4 Structure organisationnelle de l'entreprise.....	40
III.1.1.5 Le département ressources humaines.....	41
III.2 méthodologie de la recherche.....	42
III.2.1 Objectif de l'étude.....	42
III.2.2 Outils de recueil des données.....	42
III.2.3 L'entretien.....	42
III.2.4 Questionnaire.....	43
III.3 analyse et interprétation des résultats :.....	43
III.3.1 Analyse et discussion de l'entretien.....	44
III.3.1.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien.....	53
Axe 01 : l'exploration de KM et son rôle sur la PRH.....	54
Axe 02 : Déploiement pratique des initiatives de KM.....	56
Axe 03 : Vers une gestion des connaissances optimisée.....	58
III.3.2. Analyse et discussion des résultats d'enquête de terrain par questionnaire sur la gestion des connaissances et son rôle dans la performance des RH.....	60
Conclusion :	78
Annexes :	87

Liste des figures :

Figure	Titre	Page
Figure N°1	Hiérarchie de la connaissance	09
Figure N°2	L'organigramme de l'entreprise	41
Figure N°3	Organigramme du département des ressources humaines	42

Liste des tableaux :

Tableau	Titre	Page
Tableau N°1	Effectif de l'entreprise par catégorie socioprofessionnel	39
Tableau N°2	Questions et réponses de l'entretien.	45
Tableau N°3	Description des enquêtés selon leur sexe, leur âge, et leur ancienneté dans L'entreprise SONATRACH RTC.	62
Tableau N°4	Représentation des enquêtés selon leur niveau d'études le plus élevé.	63
Tableau N°5	Représentation des enquêtés selon leur poste actuel.	63
Tableau N°6	Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction du poste qu'ils Occupent.	64
Tableau N°7	Répartition des méthodes de partage des connaissances au sein de la fonction RH.	65
Tableau N°8	Données relatives aux modalités d'intégration des nouvelles recrue RH.	66
Tableau N°9	Données relatives aux temps perdu dans la recherche d'information utiles	66
Tableau N°10	La perception des relations positives et constructives entre collègues dans l'équipe RH.	67
Tableau N°11	Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction de leur salaire de base.	68
Tableau N°12	Données relatives aux utilisations des outils informels de partage des connaissances.	68
Tableau N°13	Données relatives aux impacts d'une meilleure gestion des connaissances sur l'efficacité et la rapidité des décisions RH.	70
Tableau N°14	Représentation des collaborateurs selon leur perception de la mise en œuvre des pratiques du Knowledge management par l'entreprise.	71

Liste des tableaux

Tableau N°15	Données relatives à la perception de l'influence du KM sur la qualité du travail et la réduction des erreurs :	71
Tableau N°16	Perception de la culture de partage des connaissances au sein de la fonction RH de Sonatrach.	72
Tableau N°17	Les défis liés à une gestion efficace des connaissances dans l'entreprise SONATRACH RTC.	73
Tableau N°18	Répartition des mécanismes de capitalisation des connaissances de l'entreprise SONATRACH RTC.	74
Tableau N°19	Données relatives à la perception de l'impact de la digitalisation sur l'efficacité professionnelle.	76

Liste des abréviations :

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
GRH	Gestion Des Ressources Humaines
RH	Ressources humaines
MC	Management des connaissances
GC	Gestion des connaissances
SONATRACH	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures.
RTC	Région transport centre
TRC	Transport par canalisation
SIRH	Système d'information des ressources humaines
TIC	Technologies de l'information et de communication
NTIC	Nouvelles Technologies d'information et de communication
KPI	Key performance indicateur / indicateur clé de performance
DRH	Directeur des ressources humaines
GP	Gestion prévisionnelle
ADM	Administration
DIKW	Donnée information connaissance et sagesse
SECI	Socialisation, externalisation, combinaison, internalisation
FT	Facteur temps
FO	Facteur organisationnel
SAP	Système application et produit
PRH	Performances des ressources humaines
KM	Knowledge management

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines est un pilier essentiel du bon fonctionnement et de la performance des organisations. Elle englobe un ensemble de pratiques jouant un rôle primordial dans une organisation, où la ressource humaine est considérée comme un facteur de performance distinct.

Dans un environnement marqué par la transformation digitale, la mondialisation et l'évolution rapide des compétences, la GRH doit sans cesse s'adapter pour optimiser la gestion du capital humain. Dans ce contexte, le Knowledge management (KM) ou gestion des connaissances, émerge comme un levier stratégique pour améliorer la performance des ressources humaines. En favorisant la création, le partage des savoirs au sein de l'organisation, il permet d'accroître l'efficacité des processus RH, d'améliorer la formation continue et de renforcer l'intelligence collective. Une bonne gestion des connaissances contribue ainsi à une meilleure prise de décision, à une innovation accrue et à une compétitivité durable pour l'entreprise.

L'impact du management des connaissances (KM) sur la performance des ressources humaines soulève des questions fondamentales sur la manière dont les entreprises gèrent et utilisent leurs connaissances pour favoriser leur croissance et leur succès. Le Knowledge management est une discipline stratégique qui vise à identifier, capturer, partager et appliquer les connaissances internes et externes d'une entreprise pour améliorer sa performance globale.

Cela étant dit, nous effectuerons un travail de recherche au sein de l'entreprise sonatrach, afin d'étudier et comprendre l'impact du Knowledge management sur la performance des ressources humaines. Ainsi dans ce même travail nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à la problématique ci-dessous :

Comment le Knowledge management influence-t-il la performance des Ressources Humaines (RH) ou bien d'une entreprise ?

Au-delà de cette problématique nous traiterons les questions subsidiaires suivantes :

- Le Knowledge management est-il une pratique délibérée au sein de la sonatrach ?
- Quel est le lien entre le KM et la performance RH ?

Les raisons qui nous ont poussés à choisir cette thématique : « l'impact du Knowledge management sur la performance RH » sont :

- Sa pertinence dans le monde du travail.
- De vouloir développer notre compréhension de ce domaine et en savoir d'avantage.
- Il y a aussi le fait que c'est un concept novateur et donc non rigide capable d'apporter un plus pour nos entreprises, d'où notre intérêt.

Notre recherche a pour objectif, premièrement, d'analyser comment le Knowledge management (gestion des connaissances) influence la performance des ressources humaines au sein de la Sonatrach, deuxièmement, de répondre à notre question de départ, à savoir : comment le Knowledge management influence-t-il la performance des Ressources Humaines (RH) ou bien d'une entreprise ?

Pour mener à bien notre travail, cette recherche s'est construite autour de deux hypothèses suivantes :

- Le management des connaissances n'est pas adopté au sein de la SONATRACH, mais on y retrouve les pratiques de celui-ci en son sein.
- Le Knowledge management améliore significativement la performance RH chez SONATRACH RTC.

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche est scindée en deux approches :

- Approche théorique : par consultation d'ouvrages, d'articles, de thèses de doctorat et des mémoires traitant de thème proche de notre sujet.
- Approche empirique : pour conduire notre travail de recherche nous avons adopté une démarche qualitative et quantitative en ayant recours à un entretien et un questionnaire dans l'entreprise sonatrach RTC.

Pour mener à bien notre travail de recherche et répondre à notre problématique, nous avons réparti notre mémoire en quatre chapitres :

- Le premier chapitre s'articulera autour des fondements théoriques du Knowledge management.
- Le deuxième chapitre est consacré sur la performance RH.
- Le troisième chapitre traite le lien entre le Knowledge management et la performance RH.

Le dernier chapitre vise à vérifier empiriquement la question de départ et apporter des éléments de réponse aux hypothèses émises.

En guise de synthèse, cette recherche s'achèvera sur une conclusion générale qui mettra en lumière nos principaux résultats.

CHAPITRE I :
LES FONDEMENTS THEORIQUES DU
KNOWLEDGE MANAGEMENT

Chapitre I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Introduction :

Dans un monde où le savoir est devenu un capital inestimable pour les organisations, il est essentiel de comprendre comment il se forme, se structure et se déploie. Ce chapitre explore les fondements conceptuels qui sous-tendent la gestion des connaissances, en mettant en lumière les définitions et les concepts clés qui permettent de saisir sa complexité. Nous examinerons la progression des connaissances, les différentes typologies de savoirs, ainsi que les processus qui permettent de les transformer en actifs stratégiques. Enfin, nous aborderons les enjeux et les défis auxquels les organisations sont confrontées dans la mise en œuvre d'une gestion efficace des connaissances, afin de mieux comprendre les implications de cette discipline à l'ère de l'économie du savoir.

I.1 : Définition et concepts clés du Knowledge Management

Le Knowledge Management (KM) s'articule autour de concepts clés tels que la distinction entre connaissances tacites (expériences, savoir-faire) et explicites (documents, données), la capitalisation des savoirs pour les rendre accessibles, le partage favorisant la collaboration, la valorisation transformant les connaissances en avantages, la création d'une culture propice à l'apprentissage, l'utilisation stratégique des technologies de l'information, et la mise en œuvre de processus structurés pour la création, le stockage, le partage et l'application des connaissances. Ces éléments, interconnectés, permettent aux organisations d'optimiser leur capital intellectuel.

I.1.1 Définition du KM :

Le KM peut être défini de plusieurs manières, selon les perspectives théoriques et pratiques. Voici quelques définitions clés :

Selon Alavi et Leidner (2001) Le KM se définit comme «ensemble de processus organisationnels qui visent à créer, stocker, transférer et appliquer les connaissances pour améliorer la performance organisationnelle. ». Pour Nonaka et Takeuchi (1995) le KM est considéré comme «un processus dynamique de création, partage et utilisation des connaissances pour atteindre les objectifs organisationnels. ». Grundstein (2000) le définit comme étant «une démarche systémique qui permet de gérer les connaissances critiques de l'organisation afin de les rendre accessibles et exploitables. ». De ces définitions on retient que le KM est une méthode pour aider une entreprise à bien utiliser son savoir. Il s'agit de

collecter, ranger et partager toutes les connaissances, qu'elles soient écrites ou dans la tête des employés. L'idée est de rendre ce savoir accessible à tous pour que l'entreprise soit plus performante, trouve de nouvelles idées et s'adapte aux changements. En gros, le KM transforme le savoir en un outil pour faire grandir l'entreprise.

Maintenant que nous avons une vision claire de ce qu'est le Knowledge Management et de son importance pour les organisations, il est essentiel de plonger dans les concepts fondamentaux qui sous-tendent cette discipline. Ces concepts clés, véritables piliers du KM, nous permettront de comprendre comment les organisations peuvent structurer, partager et valoriser leurs connaissances pour atteindre leurs objectifs

I.1.2 définition de la connaissance :

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), dans leur ouvrage fondateur 'the knowledge-creating Company' la connaissance est définie comme un processus humain dynamique qui implique la transformation et l'interaction entre deux types de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ils considèrent que les connaissances n'est pas simplement une ressource statique, mais un flux continu qui se crée, se partage et se transforme au sein des organisations.

« **Nonaka et Takeuchi** » : La connaissance est un processus de justification de croyances personnelles qui vise à atteindre la variété. Elle est le résultat d'une interaction dynamique entre les connaissances tacites (personnelles, contextuelle) et connaissances explicites (formulés, codifiées).

Selon Nonaka et Takeuchi, la connaissance est un processus vivant où les savoirs personnels et formels s'échangent et se transforment. La gestion des connaissances est donc cruciale pour valoriser ce flux continu et rendre l'expertise accessible à tous.

I.1.2.1 les connaissances tacites :

Les connaissances tacites sont des savoirs personnels et intuitifs et difficiles à formaliser ou à communiquer explicitement. Elles sont souvent basées sur l'expérience, les compétences pratiques, l'intuition et les contextes spécifiques.

I.1.2.2 les connaissances explicites :

Les connaissances explicites sont des informations ou des savoirs qui peuvent être facilement formalisés, documentés et communiqués. Elles sont souvent stockées sous forme

de documents écrits, données numériques, représentations visuelles. Les connaissances explicites sont objectives et transmissibles, elles peuvent être facilement partagées et utilisées par d'autres personnes, ce qui en fait un atout précieux pour les organisations.

I.1.2.3 capitalisation de connaissances :

La capitalisation des connaissances est un processus essentiel pour toute organisation souhaitant tirer pleinement parti de son savoir collectif. Il s'agit de transformer les connaissances tacites (savoir-faire, expériences) en connaissances explicites (documentées, partagées). Cela implique de collecter, organiser et structurer l'information, qu'elle provienne de l'expertise individuelle, des retours d'expérience ou des meilleures pratiques. L'objectif est de créer un patrimoine de connaissances accessible à tous, favorisant ainsi l'apprentissage continu, la prise de décision éclairée et l'innovation.

I.1.2.4 le partage des connaissances :

Le partage des connaissances est le processus par lequel les informations, les compétences et l'expertise sont échangées entre les individus ou les groupes au sein d'une organisation. Il vise à briser les silos de connaissances et à favoriser la collaboration, l'apprentissage continu et l'innovation. Cela peut se faire à travers diverses méthodes telles que les communautés de pratique, les plateformes collaboratives, les formations, les ateliers et le mentorat. L'objectif est de s'assurer que les connaissances pertinentes sont accessibles à ceux qui en ont besoin, au moment où ils en ont besoin, afin d'améliorer la prise de décision et la performance globale.

I.1.2.5 valorisation des connaissances :

La valorisation des connaissances consiste à transformer les connaissances en avantages compétitifs tangibles pour l'organisation. Cela implique d'identifier les connaissances stratégiques, de les appliquer efficacement dans les processus opérationnels et de les utiliser pour développer de nouveaux produits, services ou solutions. La valorisation des connaissances peut également passer par la protection de la propriété intellectuelle, la création de partenariats stratégiques et la communication de l'expertise de l'organisation. En fin de compte, l'objectif est de maximiser le retour sur investissement des connaissances et de créer une valeur durable pour l'organisation.

I.1.2.6 culture de la connaissance :

Une culture de la connaissance est un environnement organisationnel où l'apprentissage continu, le partage d'informations et l'innovation sont encouragés et valorisés. Elle se caractérise par la confiance mutuelle, la collaboration, l'ouverture au changement et la reconnaissance des contributions individuelles. Une telle culture favorise la création, la diffusion et l'application des connaissances, ce qui permet à l'organisation de s'adapter et de prospérer dans un environnement en constante évolution.

I.1.2.7 technologies de l'information

Les technologies de l'information jouent un rôle crucial dans la gestion des connaissances en fournissant les outils et les plateformes nécessaires pour collecter, stocker, organiser et partager les informations. Elles permettent de faciliter la collaboration, d'automatiser les processus de gestion des connaissances et de rendre l'information accessible à tous les membres de l'organisation. Les TI peuvent inclure des bases de données, des systèmes de gestion de documents, des plateformes collaboratives, des outils de recherche et d'analyse, ainsi que des solutions d'intelligence artificielle.

I.1.2.8 le processus de Knowledge management

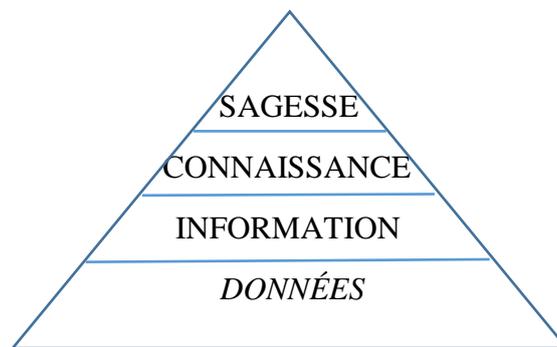
Les processus de Knowledge Management représentent l'ensemble des actions entreprises par une organisation pour gérer efficacement ses connaissances. Ils comprennent quatre étapes principales : la création de connaissances (acquisition de nouvelles informations et savoir-faire), le stockage des connaissances (organisation et conservation des informations dans des bases de données ou autres supports), le partage des connaissances (diffusion des informations pertinentes aux personnes qui en ont besoin) et l'application des connaissances (utilisation des informations pour améliorer les processus, prendre des décisions et innover). Ces processus permettent à l'organisation de transformer son savoir en un actif stratégique pour améliorer sa performance et sa compétitivité.

Après avoir établi les bases du Knowledge management avec les définitions des concepts clés, il est essentiel d'examiner comment ces connaissances évoluent et se développent au fil du temps. Cela nous amène à aborder la question de la progression des connaissances, un processus dynamique qui influence notre compréhension et notre application des idées

I.2 la progression des connaissances : du traitement des données à la sagesse organisationnelle.

Ackoff (1989) a proposé une hiérarchie (Ou pyramide) de la connaissance pour distinguer les concepts « donnée », « Information », « connaissance » et « sagesse ». Sous son appellation anglaise de modèle DIKW (D, Data ; I, Information ; K, Knowledge ; W, Wisdom), cette hiérarchie permet de lever les confusions de comprendre d'avantage l'acheminement de la connaissance et surtout de mettre en valeur les liens entre ces concepts (Mejbri, s. d. p. 11)

Figure 1 : Hiérarchie de la connaissance.



La pyramide de la hiérarchie de la connaissance, proposée par Russell Ackoff, est un modèle conceptuel qui illustre la progression de la compréhension humaine, des données brutes à la sagesse. Chaque niveau de cette pyramide représente une étape distincte dans la transformation de l'information, et il est essentiel de comprendre cette progression pour une gestion efficace des connaissances.

I.2.1 Des données (data) à l'information

Les données sont des éléments bruts, non organisés et dépourvus de contexte. Elles représentent des faits ou des observations sans interprétations. Elles constituent la base essentielle pour la création d'information, elles sont collectées via des instruments de mesure, des systèmes informatiques ou d'autres méthodes de recueil. Elles servent de point de départ pour tout processus de transformation en information utiles. Les données n'ont pas de sens intrinsèque, elles nécessitent d'être interprétées et organisées pour devenir des informations.

I.2.2 transformation en information : les données sont ensuite transformées en information grâce à des outils d'analyse, des algorithmes ou des méthodes de traitement. Les informations sont des données contextualisées qui commencent à avoir une signification

I.2.3 création de connaissance : les connaissances sont des informations interprétées, combinées avec l'expérience, l'expertise et le contexte pour comprendre les causes, les effets et les patterns. La connaissance est le résultat de l'assimilation et de l'application de l'information dans un contexte spécifique.

I.2.4 la sagesse organisationnelle : la sagesse organisationnelle est l'étape ultime où les connaissances sont utilisées pour prendre des décisions stratégiques et éthiques. Cela implique une réflexion à long terme, une vision globale et une capacité à anticiper les conséquences des actions.

I.3 les typologies de connaissance :

Les connaissances est une ressource stratégique pour les organisations .car elle constitue un levier essentiel pour l'innovation, la compétitivité et la performance .cependant, la diversité des savoirs et leur complexité nécessitent une classification claire pour en faciliter la gestion et la valorisation.

I.3.1 connaissances individuelles :

Les connaissances individuelles sont détenus par une seule personne et sont issues de son expérience, de ses compétences et de son apprentissage, elle est essentielle pour le développement professionnelle et l'expertise (El Moustafid (2014), La gestion des connaissances en entreprise, p. 16.)

I.3.1.1 Individuelles tacites : Elles se manifestent dans des talents, des habilités, des tours de mains individuels et de croyances. (Boughzala & Ermine, 2004, p. 36)

I.3.1.2 Individuelles explicites : Elles s'expriment sous forme de discours, de métaphores, d'analogies, de représentations schématiques, ou se matérialisent sous forme de notes personnelles consignés sur des feuilles volantes ou des carnets de notes. (Boughzala & Ermine, 2004, p. 36)

I.3.2 Les connaissances collectives :

Les connaissances collectives désignent l'ensemble des savoirs, des compétences et des expériences générés, conservés et diffusés au sein d'une organisation, accessibles et exploitables par l'ensemble de ses membres. Ces connaissances se construisent grâce à un processus d'apprentissage collaboratif et impliquent des individus habitués à coopérer, à

mutualiser leurs expertises et à réaliser des activités communes de manière coordonnée. (Boughzala & Jean-Louis, 2004, p. 40)

I.3.3 Les connaissances organisationnelles :

C'est l'historique de l'entreprise, ses valeurs, son expertise ainsi que son positionnement à travers son parcours. Pour Nonaka et Takeuchi « c'est la capacité d'une entreprise considérée dans son ensemble, de créer de nouvelles connaissances, de les disséminer au sein de l'organisation et de leur faire prendre corps dans les différents produits, services du système ».

La connaissance est toujours initiée par un individu, et c'est l'interaction au sein du groupe qui permet d'élever les connaissances individuelles au niveau de l'organisation. Ce processus est possible par l'emploi du dialogue, de la discussion, de l'échange d'expérience et l'observation. (Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005)

Dans la continuité de ce qui précède, nous allons explorer le processus qui permet de gérer efficacement ces connaissances :

I.4 le Processus de la gestion de connaissances :

Dans un monde où la compétitivité des organisations repose de plus en plus sur leur capacité à innover et à s'adapter, la gestion des connaissances (KM) est devenue un enjeu stratégique majeur. Le processus de création, de partage et d'utilisation des connaissances constitue le cœur du KM, permettant aux entreprises de transformer les savoirs individuels en avantages collectifs. Ces trois étapes interdépendantes –création, partage et d'utilisation – forment un cycle dynamique qui favorise l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la performance.

I.4.1. La création des connaissances

Au cœur de tout système de gestion des connaissances efficace réside le processus fondamental de création des connaissances. Avant de pouvoir stocker, partager ou appliquer les connaissances, il est essentiel de comprendre comment elles sont générées et développées. C'est pourquoi nous allons maintenant nous pencher sur la définition de la création de connaissances, afin de mieux saisir les mécanismes qui sous-tendent ce processus crucial :

I.4.1.1 Définition de la création de connaissances :

La création de connaissances est un processus dynamique par lequel les individus, les équipes et les organisations génèrent de nouvelles idées, compétences, pratiques ou solutions à partir de l'interaction entre connaissances tacites (personnelles, expérientielles) et explicites (formalisées, documentées). Ce processus implique souvent des interactions sociales, des expérimentations et des réflexions qui permettent de transformer et d'enrichir le savoir existant pour répondre à des défis organisationnels ou innovants. Et « La création de connaissances est un processus continu qui transforme les connaissances tacites en connaissances explicites et vice versa, permettant ainsi à l'organisation d'innover et de s'adapter. ». (Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).

I.4.1.2 Les mécanismes de création :

La création des connaissances constitue la pierre angulaire de tout système de gestion des connaissances efficace, marquant la première étape cruciale du processus. Pour explorer les mécanismes de création des connaissances, nous nous tournerons vers le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi. Ce modèle a été choisi en raison de sa capacité unique à illustrer la dynamique de la création de connaissances à travers l'interaction entre les connaissances tacites et explicites. C'est pourquoi nous allons maintenant présenter en détail ce modèle, qui offre un cadre précieux pour analyser et favoriser la création des connaissances au sein des organisations :

I.4.1.2.1 «Présentation de modèle SECI»

Le modèle SECI est un cadre théorique développé par Ikujiro- Nonaka et Hirotaka Takeuchi dans leur ouvrage *The Knowledge-Creating Company* (1995). Ce modèle décrit comment les connaissances sont créées, partagées et transformées au sein des organisations. Il repose sur l'interaction entre deux types de connaissances : tacite (informelle, personnelle) et explicite (formalisée, documentée). Le modèle SECI se compose de quatre modes de conversion des connaissances : Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation.

❖ **Socialisation (Tacite à Tacite)** : La socialisation est le processus par lequel les connaissances tacites sont partagées entre individus à travers des interactions directes, des observations et des expériences communes. Cela se fait souvent sans recours à des documents ou à des supports formels. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62)

La socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques. La clé pour acquérir la connaissance tacite est l'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais elle peut s'acquérir par le langage, par des discussions constructives. (Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005, p. 11)

❖ **L'externalisation** : L'externalisation est le processus par lequel les connaissances tacites sont transformées en connaissances explicites, c'est-à-dire formalisées et documentées. Cela implique souvent l'utilisation de métaphores, d'analogies ou de modèles pour rendre les idées abstraites plus compréhensibles. (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 64)

❖ **La combinaison** : Conversion d'explicite à explicite, la combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites à travers documents, réunions, conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisés, par addition, tri, catégorisation comme dans la construction de banques de données. (Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005, p. 11)

❖ **L'internalisation** : L'internalisation est le processus par lequel les connaissances explicites sont assimilées et transformées en connaissances tacites par les individus. Cela se fait par la pratique, l'expérience et l'apprentissage. (Nonaka & Takeuchi (1995), p. 69.)

A. Application de modèle SECI DANS LES ORGANISATION : L'application du modèle SECI dans les organisations est un sujet central dans le domaine du Knowledge Management (KM). Ce modèle, développé par Nonaka et Takeuchi (1995), décrit comment les connaissances sont créées, partagées et transformées au sein des organisations. Il est largement utilisé pour favoriser l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. Voici une explication détaillée de ces applications, avec des références précises

• **Innovation (Création de nouvelles idées)**

Selon Nonaka & Takeuchi l'innovation est « naît de l'interaction entre connaissances tacites et explicites, facilitée par les modes de socialisation et d'externalisation »

Selon Nonaka et Takeuchi, l'innovation émerge de l'interaction dynamique entre les connaissances tacites et explicites, un processus facilité par les modes de socialisation et d'externalisation. La socialisation permet aux employés de partager leurs expériences et

intuitions tacites à travers des interactions informelles, stimulant ainsi l'émergence de nouvelles idées. L'externalisation transforme ensuite ces idées tacites en connaissances explicites, telles que des documents ou des modèles, les rendant accessibles à l'ensemble de l'organisation. Parallèlement, la combinaison intègre des connaissances explicites provenant de diverses sources, comme des rapports ou des études de marché, pour créer de nouvelles solutions. Cette étape est particulièrement cruciale pour le développement de produits ou services innovants, car elle permet de synthétiser et de réorganiser les connaissances existantes pour générer des innovations. En somme, l'innovation naît de la capacité d'une organisation à favoriser la conversion et l'intégration des connaissances, en particulier à travers la combinaison efficace des connaissances explicites.

• **Création d'une organisation apprenante :**

Selon Davenport & Prusak (1998) « Une organisation apprenante est celle qui utilise le modèle SECI pour créer, partager et appliquer des connaissances de manière continue. »

Le modèle SECI joue un rôle fondamental dans la transformation d'une organisation en une entité apprenante. En encourageant activement la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation des connaissances, il permet aux employés de partager et d'appliquer continuellement de nouvelles connaissances. Cette dynamique favorise l'adaptabilité de l'organisation face aux changements et contribue à l'amélioration constante de ses performances. En d'autres termes, une organisation apprenante se distingue par sa capacité à intégrer le modèle SECI dans ses pratiques, créant ainsi un cycle continu de création, de partage et d'application des connaissances. »

• **Structuration des connaissances :**

Selon Alavi & Leidner (2001). « Le modèle SECI offre une structure pour organiser et gérer les connaissances dans les systèmes de KM. » « Knowledge Management and Knowledge Management Systems », MIS Quarterly, p. 115.

Le modèle SECI offre un cadre structurant essentiel pour l'organisation et la gestion des connaissances au sein d'une organisation. En facilitant la conversion entre les connaissances tacites et explicites, il permet de créer des bases de connaissances solides, des bibliothèques numériques et des systèmes de gestion des connaissances (KM) efficaces. Ainsi, le modèle SECI ne se limite pas à la création de connaissances, mais il fournit également une structure

pour leur organisation et leur gestion, optimisant ainsi leur accessibilité et leur utilisation au sein de l'organisation.

B. Avantages du modèle SECI :

«Le modèle SECI, conçu par Nonaka et Takeuchi, offre de multiples avantages pour la gestion des connaissances au sein des organisations. Tout d'abord :

•**Flexibilité** : lui permet de s'adapter à divers contextes organisationnels, des grandes entreprises aux PME, en passant par les organisations publiques, et ce, dans des secteurs variés tels que la technologie ou la santé. Comme le soulignent Nonaka et Takeuchi, « la flexibilité du modèle SECI en fait un outil universel pour la gestion des connaissances ».

•**Holistique** : le modèle SECI se distingue par son approche holistique, combinant les dimensions tacites et explicites des connaissances. Il intègre les aspects sociaux, technologiques et organisationnels de la gestion des connaissances, offrant ainsi une vision complète et intégrée. Selon Davenport et Prusak, « le modèle SECI est holistique, car il combine les dimensions humaines et techniques de la gestion des connaissances ».

• **Pratique** : le modèle SECI est extrêmement pratique, car il propose une méthodologie claire et structurée pour la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des connaissances. Les étapes de socialisation, d'externalisation, de combinaison et d'internalisation fournissent un cadre précis pour guider les organisations dans la création, le partage et l'utilisation des connaissances. En résumé, le modèle SECI offre une méthodologie claire et applicable pour une gestion efficace des connaissances.»

C. Limites du modèle SECI :

Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi soit un outil puissant pour la gestion des connaissances, il présente certaines limites :

• **Complexité** : La complexité de sa mise en œuvre peut être un obstacle, en particulier dans les organisations hiérarchisées ou peu collaboratives. Une transformation culturelle et structurelle est souvent nécessaire, ce qui peut prendre du temps et rencontrer des résistances. Comme le souligne la littérature, « la complexité du modèle SECI réside dans sa mise en œuvre, surtout dans des organisations rigides ou peu ouvertes au changement ».

• **Dépendance à la culture** : De plus, le succès du modèle SECI est fortement dépendant de la culture organisationnelle. Une culture de confiance et de collaboration est essentielle pour

favoriser le partage des connaissances. Dans les environnements où la compétition prévaut, le partage peut être limité. Comme le souligne Riege, « la culture organisationnelle est un facteur clé dans la réussite du modèle SECI. Une culture de confiance et de collaboration est essentielle ».

• **Dépendance à la technologie** : La technologie, Bien qu'il mette l'accent sur les interactions sociales, des outils technologiques sont nécessaires pour faciliter le partage et la combinaison des connaissances. Les organisations doivent investir dans des systèmes de gestion des connaissances (KM) pour maximiser l'efficacité du modèle. Alavi et Leidner soulignent que « la réussite du modèle SECI dépend en partie de la qualité des technologies de l'information utilisées pour gérer les connaissances ».

I.4.2 Le partage des connaissances :

Après avoir examiné en détail la création des connaissances, une étape crucial du processus de gestion des connaissances nous allons maintenant explorer une autre dimension essentielle : le partage des connaissances avant de plonger dans les mécanismes et les stratégies qui favorisent ce partage, il est primordial de clarifier ce que nous entendons exactement du partage des connaissances afin de poser les bases d'une compréhension commune.

I.4.2.1 Définition du partage des connaissances :

Selon Davenport & Prusak (1998) : « Le partage des connaissances est un processus social qui permet de transférer des savoirs d'un individu ou d'un groupe à un autre, afin de créer une valeur ajoutée pour l'organisation »

Le partage des connaissances désigne le processus par lequel les individus, les équipes ou les départements échangent des informations, des idées, des compétences ou des meilleures pratiques. Ce processus peut impliquer des connaissances tacites (informelles, basées sur l'expérience) ou explicites (formalisées, documentées).

I.4.2.2 Les outils et technologies pour le partage des connaissances :

A. Plateformes collaboratives :

Selon Alavi & Leidner (2001) : « Les technologies de l'information jouent un rôle clé dans la facilitation du partage des connaissances en permettant un accès facile et rapide aux informations » (p. 112).

Le partage efficace des connaissances au sein d'une organisation repose sur l'utilisation stratégique d'outils et de technologies adaptés. Les plateformes collaboratives, telles que SharePoint, Slack ou Microsoft Teams, jouent un rôle crucial en centralisant et en partageant les informations en temps réel, facilitant ainsi la communication et la collaboration entre les équipes, même à distance.

B. Bases de données et systèmes de gestion des connaissances :

Selon Hislop (2013) : « Les bases de données et les systèmes de KM sont essentiels pour rendre les connaissances accessibles à tous les membres de l'organisation » (p. 89)

Les bases de données et les systèmes de gestion des connaissances (KM) sont essentiels pour stocker et structurer les connaissances explicites, telles que les rapports, les procédures et les études de cas. Ces outils permettent d'organiser et de rechercher efficacement les informations, rendant ainsi les connaissances accessibles à tous les membres de l'organisation, comme le souligne Hislop

C. Réseaux sociaux d'entreprise :

Les réseaux sociaux d'entreprise, tels que Yammer, favorisent les interactions informelles et le partage d'idées entre collègues. Ils permettent de créer des communautés de pratique où les employés peuvent échanger des connaissances spécifiques à leur métier, créant ainsi un environnement propice au partage spontané des connaissances selon Davenport et Prusak.»

I.4.2.3 Les barrières au partage des connaissances :

A. Culture organisationnelle

Le partage des connaissances, bien qu'essentiel pour l'innovation et l'efficacité organisationnelle, se heurte à diverses barrières. Tout d'abord, la culture organisationnelle joue un rôle prépondérant. Une culture axée sur la compétition plutôt que sur la collaboration décourage les échanges, tout comme le manque de confiance entre les employés. Comme le souligne **Schein, (1985)** « la culture organisationnelle est l'une des principales barrières au partage des connaissances. Une culture ouverte et collaborative est essentielle pour encourager les échanges ».

B. Résistance au changement :

La résistance au changement constitue un obstacle majeur. Les employés peuvent être réticents à adopter de nouveaux outils ou à modifier leurs habitudes de travail, et la peur de perdre un avantage concurrentiel peut également freiner le partage.

Cummings & teng, (2003) note que « la résistance au changement est un obstacle majeur au partage des connaissances. Il est crucial de sensibiliser les employés aux bénéfices du KM ».

C. Manque de temps ou de motivation :

Le manque de temps ou de motivation représente une barrière significative. Les employés peuvent manquer de temps pour documenter leurs connaissances ou participer à des activités de partage, et l'absence de reconnaissance ou de récompenses peut réduire leur motivation. **Davenport & Prusak, (1998)** souligne que « le manque de temps et de motivation sont des barrières courantes. Les organisations doivent mettre en place des incitations pour encourager le partage ».

I.4.2.4 Stratégies pour favoriser le partage des connaissances :

Pour encourager un partage efficace des connaissances au sein d'une organisation, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre :

A. Créer une culture de confiance et de collaboration : il est crucial de créer une culture de confiance et de collaboration. Cela peut être réalisé en encourageant les échanges informels et les interactions sociales, ainsi qu'en mettant en place des programmes de mentorat ou de coaching. Ces initiatives favorisent un environnement où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs connaissances.

B. Utiliser des incitations et des récompenses : il peut motiver les employés à partager activement leurs connaissances. La reconnaissance et la récompense des contributions, ainsi que l'intégration du partage des connaissances dans les évaluations de performance, sont des leviers efficaces.

C. Former les employés aux outils et aux pratiques de KM : Proposer des formations sur les outils de KM et sensibiliser les employés aux bénéfices du partage des connaissances permettent de surmonter les barrières technologiques et culturelles, comme le soulignent

Alavi et Leidner dans leur ouvrage «Review : Knowledge management and Knowledge management Systems : conceptual foundations and research issues' (2001) »

I.4.3 L'utilisation des connaissances :

Après avoir exploré le vaste domaine des connaissances, il est essentiel de comprendre comment celles-ci sont mises en œuvre dans des situations concrètes. C'est pourquoi nous allons maintenant nous pencher sur l'utilisation des connaissances, afin de définir précisément ce que cela implique :

I.4.3.1 Définition de l'utilisation des connaissances

Selon Davenport & Prusak (1998) : « L'utilisation des connaissances est ce qui donne de la valeur au KM. Sans application, les connaissances restent inertes et ne contribuent pas à la performance organisationnelle »

L'utilisation des connaissances désigne le processus par lequel les connaissances disponibles (tacites ou explicites) sont appliquées pour résoudre des problèmes, innover ou améliorer les performances. Cela implique de transformer les connaissances en actions concrètes et en résultats mesurables.

I.4.3.2 Intégration des connaissances dans les processus RH

L'intégration des connaissances dans les processus RH est devenue un impératif stratégique pour les entreprises modernes. Elle permet d'optimiser la gestion de la capitale humaine, un atout essentiel pour la performance globale. En intégrant efficacement les connaissances, les entreprises peuvent améliorer le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations, la gestion des carrières et la gestion de la qualité de vie au travail et la fidélisation des employés, tout en s'adaptant à l'évolution rapide du monde du travail. Cette approche favorise une expérience collaborateur améliorée, une prise de décision éclairée basée sur des données probantes, et renforce l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cette intégration permet de transformer le capital humain en un véritable levier de croissance et d'innovation.

A. Recrutement : Selon Hislop (2013, p 132) : « L'utilisation des connaissances dans le recrutement permet de mieux cibler les compétences recherchées et d'améliorer la qualité des embauches »

Le recrutement vise à pourvoir les postes vacants en engageant des salariés qui correspondent aux exigences du poste en termes de compétences, de formation, de capacité à travailler sous pression, et de travail en équipe. Il s'agit d'une activité clé pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et maintenir sa croissance.

C. La gestion de la formation :

Selon Nonaka & Takeuchi (1995, p 59) : « La formation est un vecteur clé pour internaliser les connaissances explicites et les transformer en compétences pratiques »

La formation constitue un ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des individus, des équipes de travail et des organisations. C'est d'ailleurs cette pratique qui nous intéresse le plus dans la présente recherche.

C. La gestion de la rémunération : La rémunération du salarié joue un rôle central dans le contrat individuel qui le lie à l'entreprise. Elle est à la fois la conséquence du travail fourni et un élément essentiel des coûts de production. Le salaire bénéficie d'une protection juridique, il peut faire l'objet de négociations légitimes et est souvent considéré comme un facteur de motivation significatif.

D. La gestion des carrières : La gestion des carrières implique la planification, l'organisation, le leadership et la coordination des activités liées à l'évolution professionnelle des individus au sein d'une organisation, tout en veillant à leur conformité aux politiques et objectifs établis.

E. La gestion de la qualité de vie au travail : Elle concerne tous les aspects physiques, psychologiques et organisationnels liés aux missions des salariés. Cela englobe l'environnement physique, les conditions psychologiques, et l'organisation du travail. L'objectif est d'assurer un environnement de travail sain, motivant et épanouissant pour les employés. Une bonne gestion de la qualité de vie au travail contribue à améliorer la satisfaction des employés, leur bien-être, leur productivité et leur engagement.

Une fois le cycle de gestion de connaissances maîtrisé, il est essentiel de se pencher sur les enjeux et défis que le KM présente pour l'organisation. Ces défis, à la fois stratégiques et opérationnels, nécessitent une attention particulière pour assurer le succès de toute initiative de KM.

I.5 Enjeux et défis du KM pour les organisations :

Après avoir exploré les enjeux et défis du Knowledge management pour les organisations, il est crucial de se focaliser sur les enjeux clés qui déterminent son succès. Ces enjeux fondamentaux guident les stratégies et les actions pour maximiser la valeur des connaissances au sein de l'entreprise :

I.5.1 les Enjeux clés de KM :

- 1. Améliorer la productivité et la performance :** La gestion des connaissances permet d'optimiser l'utilisation des informations et des compétences au sein d'une organisation. Cela facilite l'accès rapide aux informations nécessaires, réduit les pertes de temps et améliore l'efficacité globale.
- 2. Attirer et retenir les talents :** Une gestion efficace des connaissances démontre que l'organisation valorise l'expertise et le développement de ses employés. Cela contribue à attirer de nouveaux talents et à fidéliser les employés actuels en leur offrant des opportunités de croissance et de partage de connaissances.
- 3. Améliorer la relation client :** Une meilleure compréhension des besoins et des préférences des clients, grâce à une gestion des connaissances bien structurée, permet aux entreprises de fournir un service client plus personnalisé et réactif.
- 4. Favoriser l'innovation :** La gestion des connaissances encourage le partage d'idées et de pratiques innovantes au sein de l'organisation, ce qui peut conduire à de nouvelles solutions et améliorations, stimulant ainsi l'innovation.

Si les bénéfices du KM sont indéniables, sa mise en œuvre n'est pas sans obstacles. Examinons de plus près les défis majeurs auxquels les organisations sont confrontées lorsqu'elles cherchent à instaurer une gestion efficace des connaissances :

I.5.2 Principaux défis de la gestion des connaissances :

- 1. Engager toutes les parties prenantes :** Pour que la gestion des connaissances soit efficace, il est essentiel que tous les membres de l'organisation, des employés aux dirigeants, s'impliquent et participent activement.
- 2. Transformer la culture d'entreprise :** La gestion des connaissances nécessite souvent un changement culturel, où le partage des connaissances et la collaboration sont valorisés. Cela peut être difficile dans les organisations où la rétention d'informations est une pratique courante.

- 3. Collecter et organiser les connaissances :** Identifier, collecter et structurer les connaissances de manière à ce qu'elles soient facilement accessibles et utilisables représente un défi majeur. Cela exige des systèmes et des processus bien conçus
- 4. Choisir les outils adaptés :** Il existe une multitude d'outils de gestion des connaissances, mais trouver celui qui correspond le mieux aux besoins spécifiques de l'organisation peut s'avérer complexe.
- 5. Maintenir l'engagement à long terme :** Conserver l'élan et l'engagement envers la gestion des connaissances sur le long terme est un défi. Cela nécessite un leadership solide et des efforts continus pour garantir que les pratiques de gestion des connaissances restent pertinentes et efficaces.

Conclusion :

Ce chapitre a jeté les bases théoriques du Knowledge management, en explorant ses concepts fondamentaux, ses types de connaissances et ses processus de création, de partage et d'utilisation. Nous avons souligné le rôle essentiel du KM en tant que levier stratégique pour améliorer la performance des organisations, en stimulant l'innovation, l'apprentissage et la gestion efficace des ressources humaines. Les défis et enjeux du KM ont également été mis en évidence, notamment la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes, de transformer la culture d'entreprise, d'organiser efficacement les connaissances, de choisir les outils appropriés et de maintenir un engagement à long terme.

Chapitre II :
***La relation entre le management des
connaissances et la performance des ressources
humaines***

Chapitre II : La relation entre le management des connaissances et La performance des ressources humaines

Introduction :

Après avoir établi les bases théoriques du Knowledge management et explicité les enjeux et indicateur de performance RH, il convient désormais d'explorer les synergies entre ces deux domaines dans notre troisième chapitre.

Dans le contexte économique contemporain, marqué par la primauté du savoir et de l'innovation, la maîtrise des connaissances constitue un enjeu central pour la compétitivité des organisations. Le Knowledge management (KM), dont l'objectif est de cartographier, capitaliser, diffuser et exploiter les savoirs critiques d'une entreprise, s'impose comme un levier stratégique de création de valeur durable. Pourtant, le véritable réservoir de savoir stratégique demeure le capital humain : compétences individuelles, expertise accumulée, savoir-faire tacite.

Cette réalité souligne une convergence stratégique entre le management des connaissances et la gestion des ressources humaines (GRH). Au-delà d'une simple interdépendance, cette relation symbiotique génère un cercle vertueux : des RH performantes alimentent le capital intellectuel, tandis qu'un KM robuste transforme ces savoirs en avantage compétitif mesurable.

Ce chapitre analyse comment la gestion structurée des savoirs influence la productivité et l'innovation des équipes, facilite l'adaptation aux mutations organisationnelles, et transforme la culture RH en favorisant des valeurs collaboratives et apprenantes. Il explore également les indicateurs clés pour évaluer l'efficacité du KM (tels que le taux de partage de connaissances ou la réduction des délais de résolution de problèmes), tout en identifiant les facteurs de succès (alignement stratégique, technologies adaptées, engagement des collaborateurs) et les écueils majeurs (résistances internes, fragmentation des savoirs, surcharge cognitive). En croisant ces dimensions, le propos démontre que le KM, loin de se limiter à une logique de stockage d'informations, constitue un levier pour bâtir une fonction RH agile, résiliente et alignée sur les objectifs stratégiques, où connaissances individuelles et collectives deviennent un catalyseur de performance durable.

II.1. Définition de la performance des ressources humaines :

La performance des ressources humaines (RH) est un facteur clé du succès pour les organisations. L'objectif de cette section est de définir ce concept, en identifiant les indicateurs et les facteurs qui influencent cette dernière, puis d'explorer le lien qui existe entre la performance RH et la performance organisationnelle.

Selon Ulrich et al. (2012) : la performance des RH repose sur leur capacité à aligner les talents et les pratiques RH avec la stratégie organisationnelle afin de créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes.

La performance des ressources humaines (RH) fait référence à l'efficacité et à l'efficience avec lesquelles les employés d'une organisation accomplissent leurs tâches et atteignent les objectifs fixés. C'est un concept multidimensionnel qui englobe la productivité individuelle et collective, les compétences et capacités des employés, leur engagement et motivation, la qualité du recrutement, de la formation et du développement des talents, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise, une gestion efficace des talents visant à identifier, développer et retenir les meilleurs éléments, un environnement de travail sain et stimulant, ainsi que des systèmes d'évaluation et de rémunération équitables basés sur la performance. La performance des ressources humaines impacte directement la productivité, la rentabilité et la compétitivité d'une organisation. C'est pourquoi les entreprises accordent une grande importance à l'optimisation de la gestion des ressources humaines pour créer une culture de performance afin de tirer le meilleur parti de leur capital humain, en améliorant constamment les différentes composantes de la performance RH. (dessler, 2017).

II.2 Les indicateurs de performance des ressources humaines :

Les indicateurs de performance RH sont des outils permettant d'évaluer l'efficacité des politiques et pratiques mises en place pour optimiser la gestion du capital humain. Ils peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

II.2.1. Indicateurs liés à l'efficacité opérationnelle :

L'efficacité opérationnelle désigne la capacité d'une organisation à optimiser l'utilisation de ses ressources (humaines, financières, technologiques) pour produire des biens ou services de manière performante, avec un minimum de gaspillage et un maximum de valeur ajoutée (Porter, 1996). Elle repose sur l'amélioration continue des processus internes afin d'accroître la productivité et la compétitivité.

•Taux de turnover :

Le taux de turn-over, ou taux de roulement du personnel, est un indicateur clé de performance pour les ressources humaines. Il mesure le pourcentage d'employés qui quittent volontairement ou involontairement l'entreprise sur une période donnée, généralement une année.

Un taux de turn-over élevé peut être coûteux pour une entreprise en raison des coûts associés au recrutement, à la formation et à la perte de productivité lorsque des postes clés sont vacants. Cela peut également nuire au moral des employés restants et à la continuité des opérations.

D'un autre côté, un certain niveau de roulement peut être sain, apportant de nouvelles idées et compétences. Mais un taux trop élevé peut indiquer des problèmes sous-jacents tels qu'une mauvaise gestion, un faible engagement des employés ou des problèmes de rémunération/avantages sociaux.

Les RH analysent le taux de turn-over par service, niveau hiérarchique, ancienneté, etc. pour identifier les tendances et les causes profondes. Des mesures peuvent alors être prises pour améliorer les conditions de travail, la formation, la rémunération ou d'autres facteurs contribuant à la rétention des employés.

•Délai de recrutement :

Cela fait référence au laps de temps dans lequel le processus de recrutement est mis en place et exécuté, pour minimiser ce dernier il faudrait bien définir la procédure de recrutement en se basant sur les besoins de l'entreprise, de fluidifier la communication entre l'organisme de

Se manifeste par une volonté d'aller au-delà des attentes, une forte identification à la valeur de l'entreprise et une implication émotionnelle dans recrutement et le candidat, réduire les délais de réponses entre les différentes étapes.

II.3 Indicateurs liés à l'engagement et à la satisfaction des employés :

L'engagement des employés est défini comme le degré d'implication, de motivation et de dévouement d'un employé envers son travail et son organisation. Illes taches professionnelles (Kahn, 1990).

•Taux d'absentéisme :

Le taux d'absentéisme est un autre indicateur clé de performance important pour les ressources humaines. Il mesure le pourcentage de journées de travail perdues en raison des absences des employés, qu'elles soient justifiées (maladie, accident, etc.) Ou injustifiées, sur une période donnée.

Un taux d'absentéisme élevé peut avoir un impact négatif sur la productivité et la rentabilité d'une entreprise. Il entraîne des perturbations dans les opérations, une surcharge de travail pour les autres employés et des coûts supplémentaires liés au remplacement temporaire du personnel absent.

Les RH analysent généralement le taux d'absentéisme par service, catégorie d'employés, motifs d'absence, etc. afin d'identifier les tendances et les problèmes potentiels. Un taux anormalement élevé peut indiquer des problèmes de moral, de santé, de sécurité ou d'équilibre travail-vie personnelle au sein de l'entreprise.

Pour réduire l'absentéisme, les responsables RH peuvent mettre en place des politiques et programmes visant à améliorer les conditions de travail, la motivation des employés, la flexibilité des horaires, l'accès aux soins de santé, etc. Un suivi régulier et des mesures correctives permettent de gérer ce problème coûteux.

•Taux de satisfaction des employés :

La satisfaction des salariés est l'un des indicateurs clés de performance pour les ressources humaines, car elle reflète directement le bien-être et l'engagement des employés envers l'entreprise. Des employés satisfaits sont généralement plus productifs, motivés et ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation, réduisant ainsi les coûts liés au roulement de personnel. De plus, un niveau élevé de satisfaction contribue à créer un environnement de travail positif, favorisant la collaboration et le travail d'équipe. Cela rend également l'entreprise plus attractive pour les nouveaux talents lors du recrutement. Dresser, 2016.

II.4 Indicateurs liés au développement des compétences et à la formation

Efficacité de la formation :

Elle fait référence à la qualité de formation dispensée aux employés, c'est ainsi mesurer l'impact de cette dernière par rapport aux objectifs de formation mis en place préalablement. Pour se faire on s'appuie sur différents indicateurs de réussite telle que la mesure du taux de participation, la satisfaction vis-à-vis de la formation suivie, l'amélioration des pratiques et l'augmentation du rendement des collaborateurs. (Granger, 2024).

La performance organisationnelle et la performance des ressources humaines (RH) sont étroitement liées, car les RH jouent un rôle central dans l'optimisation des talents et des compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise.

Une gestion efficace des RH permet d'attirer, de former et de retenir les employés les plus compétents, garantissant ainsi une main-d'œuvre qualifiée et motivée.

Cette relation est essentielle, car une organisation performante repose sur des collaborateurs engagés et productifs, ce qui passe par des stratégies RH bien définies : recrutement ciblé, formation continue, rémunération attractive et un environnement de travail favorable. En conséquence, améliorer la gestion des RH contribue directement à l'atteinte des objectifs organisationnels et à la croissance durable de l'entreprise.

II.5 Les facteurs influençant la performance des ressources humaines :

La performance des ressources humaines (RH) dépend de plusieurs facteurs qui influencent directement la motivation, La productivité et l'efficacité des employés. Il est difficile de classer ces facteurs par ordre d'importance mais on peut les regrouper en trois dimensions, les facteurs techniques (FT), les facteurs organisationnels (FO), les facteurs humains (FH).

II.5.1 Facteurs techniques : ce sont les TIC ou les NTIC qui sont considérées comme étant des facteurs techniques, celles-ci jouent un rôle essentiel dans le succès de la gestion des connaissances. Ainsi, l'utilisation des bases de données, des plates-formes et réseaux de connaissances, d'Internet, d'intranet, de gestion de relation client permet d'acquérir, de transformer, de distribuer et d'intégrer des connaissances.

D'après Hendricks (1999), les TIC ont une influence directe et indirecte sur le partage de l'information en accomplissant les quatre fonctions suivantes : l'élimination des obstacles,

l'obtention d'information en fournissant des canaux de réception, la correction des flux de processus et l'identification des sources de connaissances, elles faciliteraient aussi la recherche d'information, la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation. Elles donnent aussi aux entreprises l'opportunité de diffuser en interne les connaissances acquises dans les relations inter-firmes pour renforcer les capacités d'innovation. Pour cela, elles doivent être simples, faciles à utiliser et prêtes à satisfaire les besoins des utilisateurs. (Meda Adama, 2017, p. 14)

II.5.2 Facteurs organisationnels : ces facteurs combinent entre les infrastructures, la culture et la stratégie de gestion des connaissances.

Les infrastructures organisationnelles visent à nommer un responsable chargé de la gestion des connaissances, à organiser les rôles et responsabilités pour l'exécution des tâches et la prise d'initiatives de gestion des connaissances (Wong & Aspinwall, 2005). Elle consiste pour Davenport et al. (1998), à définir un ensemble de rôles et à mettre sur pied des équipes pour effectuer des tâches liées aux connaissances. La coordination de ces rôles et le développement des équipes spécialisées permettent d'adopter et d'organiser plus efficacement les opérations de gestion des connaissances.

La culture organisationnelle peut être considérée comme des croyances, des valeurs, des normes, et des coutumes sociales qui régissent le comportement et les actions des individus dans une organisation, pour (Sedighi et Zand, 2012) elle permet le développement d'une culture de collaboration et d'échange, d'un environnement de confiance entre les salariés pour la création et la diffusion des connaissances.

La stratégie connaissances montre comment une organisation peut déployer ses capacités et ressources pour réaliser ses objectifs de gestion des connaissances, Elle concerne aussi le développement d'une vision partagée, l'implication et le soutien de tous les employés dans la gestion des connaissances. Pour cela, elle doit être bien intégrée à la stratégie de l'organisation et se focaliser sur sa compétence fondamentale. (Meda Adama, 2017, p. 15)

II.5.3 Facteurs humains : Les facteurs humains notamment les compétences, la motivation, le climat organisationnel, le leadership et le bien être des employés. Selon Becker (1964), le développement des compétences par la formation et l'apprentissage continu renforce la productivité et la compétitivité des organisations. De plus, la motivation et l'engagement des employés, comme le souligne la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan(1985), sont déterminants pour leur performance, notamment lorsqu'ils bénéficient d'un environnement

favorisant l'autonomie et la reconnaissance. Un climat organisationnel positif et une culture d'entreprise solide, décrits par Schein(2010), favorisant la cohésion et l'adaptabilité des équipes. Par ailleurs, un leadership transformationnel inspirant, tel que défini par Bass(1985), améliore la motivation et la gestion des talents. Enfin, un bon équilibre travail-vie personnelle, selon Warr (2007), contribue au bien-être des employés et à leur efficacité. Ainsi, une gestion stratégique de ces facteurs humains optimise la performance RH et, par extension, celle de l'organisation.

II.6 Lien entre la performance RH et la performance organisationnel :

La performance des ressources humaines (RH) est un levier essentiel pour améliorer la performance organisationnelle, car elle influence directement la productivité, la compétitivité et l'innovation. Selon Barney (1991), la théorie des ressources humaines et compétences stipule que les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel durable si elles sont précieuses, rares et difficiles à imiter. De même, Huselid (1995) démontre que des pratiques RH stratégiques, telles que le recrutement rigoureux, la formation continue et la gestion des talents, sont fortement corrélées à une amélioration de la performance financière et opérationnelle des entreprises. Par ailleurs, le modèle AMO (Appelbaum et al. 2000) met en évidence que la performance des employés repose sur leurs compétences, leur motivation et les opportunités offertes, des facteurs qui influencent directement les résultats organisationnels. Ainsi, une gestion efficace des RH favorise un climat de travail propice à l'engagement des employés et à la création de valeur, renforçant ainsi la performance globale de l'organisation.

II. 7 Le Lien entre le management des connaissances et performance des RH :

Les pratiques de gestion des connaissances exercent une influence directe sur la performance des ressources humaines en instaurant un environnement propice au développement des compétences, à la valorisation des savoir-faire et à la stimulation de l'innovation et de la coopération au sein de l'entreprise. En effet, une gestion efficace des connaissances, telle que soulignée par Louati & Hikkerova (2016), favorise la création de valeur et l'adaptation aux environnements changeants des acteurs de l'entreprise, renforçant ainsi la flexibilité organisationnelle. Cette efficacité repose sur des piliers tels que la formation ciblée et personnalisée, le partage et la capitalisation des meilleures pratiques, le mentorat et le coaching renforcés, la création de communautés de pratique dynamiques, la capitalisation et la valorisation des connaissances issues des projets, l'amélioration de la communication et de la collaboration, la veille stratégique et l'anticipation des changements, la gestion et la valorisation des connaissances tacites, et la création d'une culture d'apprentissage continu. Ainsi, en dotant les ressources humaines des outils et des connaissances nécessaires, la gestion des connaissances contribue à améliorer la performance des employés et de l'entreprise dans son ensemble.

II. 7.1 Impacts du management des connaissances sur la productivité et l'innovation des RH :

Pour rester compétitives, les entreprises doivent développer une capacité d'innovation leur permettant non seulement de ne pas subir les mutations économiques, sociales et Pour Rester compétitives, les entreprises doivent développer une capacité d'innovation leur permettant non seulement de ne pas subir les mutations économiques, sociales et environnementales, mais aussi de les prévoir et de les anticiper. Bien que les recherches sur l'innovation managériale se multiplient, la relation entre celle-ci et le management des connaissances — considéré comme un levier clé pour la générer et la développer — reste un enjeu complexe pour les organisations (Birkinshaw, 2008 ; Dubouloz, 2013 ; Damanpour, 2014). Néanmoins, le management des connaissances intègre des dimensions facilitant l'innovation managériale

Concrètement, renforcer les compétences et l'expertise des employés, en promouvant la formation, le partage des savoirs et la collaboration, permet de fusionner les connaissances individuelles pour générer de nouvelles idées et optimiser les processus d'innovation. Il s'agit

également de faire de l'innovation un pilier naturel de la culture et des activités de l'entreprise, en instaurant un environnement favorisant le dialogue, les interactions et la réflexion collective. Pour y parvenir, il est essentiel de déployer des outils collaboratifs stimulant la créativité, de valoriser les connaissances stratégiques détenues par les salariés, et de les inciter à les transmettre afin d'éviter leur perte en cas de départ (Laid Talbi, 2018).

La finalité principale de la gestion des connaissances est de générer des impacts mesurables, tels qu'une optimisation des coûts et une amélioration de la productivité des ressources humaines. En renforçant la motivation des collaborateurs, leur agilité face au changement, leur créativité et leur capacité à coopérer, les organisations libèrent un potentiel humain plus performant (Louati & Hikkerova, 2016).

En résumé, une gestion efficace des connaissances et des compétences du capital humain est reconnue comme un puissant levier pour booster les activités d'innovation et de mise en œuvre de nouveaux produits ou services, contribuant ainsi à la productivité des RH et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

II.7.2 Impacts du management des connaissances sur l'adaptation au changement des RH :

Le management des connaissances, en s'appuyant sur une gestion optimale des ressources humaines, permet de réduire la résistance au changement grâce à une communication efficace et une préparation adéquate des employés. Il favorise un environnement d'apprentissage continu, tout en capitalisant sur les compétences techniques et l'expertise collective. Cette approche améliore la performance globale de l'entreprise en stimulant l'innovation et l'agilité organisationnelle, deux éléments clés pour s'adapter aux évolutions de l'environnement socio-économique.

Le management des connaissances joue un rôle clé dans l'adaptation des ressources humaines aux transformations techniques et organisationnelles. En combinant une gestion efficace des savoirs avec une communication transparente, il permet de limiter la résistance au changement en renforçant la préparation des équipes et en instaurant un dialogue continu avec les employés. Cette approche favorise ainsi une transition plus fluide et mieux acceptée (Chalal, 2017).

Plus que cela on retrouve la formation et l'accompagnement ou le management des connaissances permet de définir des programmes de formation adaptés aux nouveaux besoins,

aidant ainsi les employés à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux situations et conjonctures auxquelles ils sont confrontés. En favorisant l'apprentissage organisationnel et l'innovation, le management des connaissances aide les ressources humaines à s'adapter aux évolutions de l'environnement et à être plus réactives face aux variations internes et externes de leur environnement. En capitalisant sur les connaissances et compétences des employés, le management des connaissances contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise, renforçant ainsi sa capacité humaine et financière à s'adapter aux changements. (Louati & Hikkerova, 2016). (Zerga & Nekkal, 2022, p. 602)

En substance, le management des connaissances occupe une place centrale et contribue de manière déterminante à renforcer l'agilité des équipes. Il y parvient en permettant aux collaborateurs de développer leur capacité d'adaptation grâce à plusieurs leviers : l'instauration de dispositifs de communication efficaces, la mise en place de parcours de formation sur mesure, la promotion d'une culture de l'innovation et de l'apprentissage continu, tout en optimisant la performance organisationnelle de l'entreprise.

II. 7.3 Impacts du management des connaissances sur la culture des RH :

L'impact du MC sur la culture des RH se caractérise à travers l'accès à l'information et l'autonomie des employés, la gestion des connaissances permet de centraliser et rendre facilement accessibles les informations et connaissances clés pour les employés, cela favorise une culture d'accès rapide à l'information et d'autonomie des employés dans la recherche de réponses. Cela réduit la frustration et la charge de travail. En plus de ça le MC encourage le partage des connaissances en créant une culture organisationnelle favorisant le partage des connaissances et l'apprentissage continu avec des mécanismes et des stimulations, Cela nécessite le développement d'un leadership des managers pour communiquer les avantages du partage d'informations et de connaissances. (Pourquoi la gestion des connaissances RH est si importante pour votre entreprise, 2019).

Le succès de la GC dépend fortement du contexte culturel préexistant : une entreprise ouverte au dialogue transversal et dotée de managers convaincus par les technologies de l'information verra ses efforts renforcés. À l'inverse, une culture rigide ou cloisonnée nécessitera une transformation progressive, pilotée par la direction (La gestion des connaissances, 2024).

En résumé, la gestion des connaissances a un impact positif sur la culture organisationnelle en encourageant l'accès à l'information, l'autonomie des employés et le partage des connaissances. Mais elle est aussi fortement influencée par la culture existante, nécessitant un changement culturel soutenu par le leadership.

Conclusion :

Le management des connaissances (KM) s'impose comme un levier stratégique incontournable pour les organisations cherchant à renforcer leur compétitivité et à optimiser la performance de leurs ressources humaines (RH). En capitalisant, partageant et exploitant les savoirs critiques, le KM transforme les connaissances individuelles et collectives en avantages compétitifs mesurables, tout en instaurant une culture d'apprentissage continu et de collaboration. Il influence directement la productivité, l'innovation et l'agilité des équipes, en favorisant des pratiques telles que la formation ciblée, le mentorat, la création de communautés de pratique et la capitalisation des connaissances issues des projets. Ces éléments permettent aux organisations de s'adapter plus efficacement aux mutations économiques, sociales et technologiques, tout en réduisant la résistance au changement et en renforçant la flexibilité organisationnelle.

Cependant, la réussite du KM repose sur plusieurs facteurs clés : un alignement stratégique avec les objectifs de l'entreprise, l'utilisation de technologies adaptées et un engagement fort des collaborateurs. Une culture organisationnelle ouverte, soutenue par un leadership convaincu et une communication transparente, est essentielle pour maximiser les bénéfices du KM. À l'inverse, des écueils tels que les résistances internes, la fragmentation des savoirs ou une culture rigide peuvent compromettre son efficacité.

Pour évaluer l'impact du KM, des indicateurs de performance tels que le taux de partage de connaissances, la rétention des employés, le nombre de projets collaboratifs et le taux de satisfaction des employés sont indispensables. Ces indicateurs permettent de mesurer comment le KM contribue à l'amélioration de la productivité, à la stimulation de l'innovation et à la capacité d'adaptation de l'organisation.

En somme, le management des connaissances va bien au-delà d'une simple logique de stockage d'informations. Il constitue un outil puissant pour bâtir une fonction RH agile, résiliente et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En libérant le potentiel

humain et en transformant les savoirs en leviers de performance durable, le KM joue un rôle central dans la création d'une organisation apprenante, innovante et compétitive.

Chapitre III :

***Le management des connaissances (KM) et la
performance RH au sein de la SONATRACH
RTC.***

Chapitre III : Le management des connaissances (KM) et la performance RH au sein de la SONATRACH RTC.

Introduction :

Dans un contexte économique actuel où la compétition s'intensifie et les technologies évoluent sans cesse, il est crucial pour les entreprises d'adopter une gestion stratégique de leurs ressources humaines. Mettre en valeur le potentiel humain, en développant les compétences des employés et en encourageant la diffusion du savoir au sein de l'organisation, devient primordial. C'est dans cette optique que la gestion des connaissances se révèle un outil essentiel pour optimiser la performance globale de la fonction RH.

SONATRACH RTC, acteur majeur international dans le secteur pétrolier et gazier, n'échappe pas à cette réalité. Évoluant dans un domaine très technique et en perpétuelle transformation, l'entreprise doit impérativement mettre en œuvre des méthodes efficaces de gestion des connaissances pour préserver son avantage concurrentiel et exploiter pleinement son capital intellectuel.

L'objectif de ce chapitre est d'étudier le lien entre la manière dont les connaissances sont gérées et le niveau de performance des ressources humaines au sein de SONATRACH RTC. Nous allons explorer les différentes initiatives mises en place par l'entreprise pour stimuler les actions en matière de gestion des connaissances.

Notre étude portera notamment sur les pratiques RH liées à l'accumulation et à l'utilisation des connaissances, à la formation continue et à l'accompagnement par des mentors, ainsi que sur les outils et technologies utilisés pour faciliter la collaboration et la propagation des savoirs au sein de l'entreprise.

III.1 contexte organisationnel et méthodologie de recherche.

La présente section est dédiée à la présentation de l'entreprise SONATRACH RTC. Les informations qui y figureront sont issues de sources fournies par l'entreprise elle-même, notamment des documents internes et des données extraites de son site web officiel.

III.1.1 Brève présentation et historique de la SONATRACH RTC.

C'est en 1963 que fut créée l'entreprise SONATRACH et son activité débuta le 01/01/1964, cette dernière est une compagnie Algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures, elle est implantée dans différentes régions du pays à savoir là où il y a du gisement comme, Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas, là où le stockage et le transport est assuré à savoir les quatre ports d'Alger, de Arzew, de Skikda et celui de Bejaia. Le réseau de canalisation de l'entreprise s'étend sur près de 22000 Kilomètres sur le territoire national. (*SONATRACH | L'énergie du Changement, s. d.*)

Nous nous intéressons à l'entreprise d'accueil de notre stage de fin de cycle la SONATRACH RTC de **Bejaia/ TRC**.

RTC pour région de transport centre et TRC pour transport par canalisation, son activité principale est l'assurance du transport des hydrocarbures par canalisation depuis les pôles de production du sud vers les pôles de demande et de transformation au nord (marché national et exportation).

Tableau 1 : Effectif de l'entreprise par catégorie socioprofessionnel

Catégorie	Exécution	Maitrise	Cadre	Cadre supérieur	Total
Effectif	71	406	279	32	2500

Source : document interne à l'entreprise.

III.1.1.1 Localisation de l'entreprise.

La SONATRACH RTC est implantée au niveau de l'arrière-port – BP19- Bejaia 0600, elle est située à 2 KM au sud-ouest de la ville de Bejaia, elle est divisée en deux terminaux (nord et sud) et comprend également un port pétrolier situé à 8KM de cette dernière. Les installations de la société sont étendues sur une surface de 543758 m² répartie comme suit :

Terminaux (nord et sud) :

Surface clôturée : 516135m².

Surface couverte : 7832m².

Surface occupée par les bacs : 43688m².

Surface non clôturée : 2250m².

Surface de stockage : 3800m².

Port pétrolier :

Surface clôturée : 19841m².

Surface couverte : 300m².

Surface occupée par les bassins de déballastage : 1600m².

III.1.1.2 Activités de l'entreprise :

Transport des hydrocarbures par canalisation.

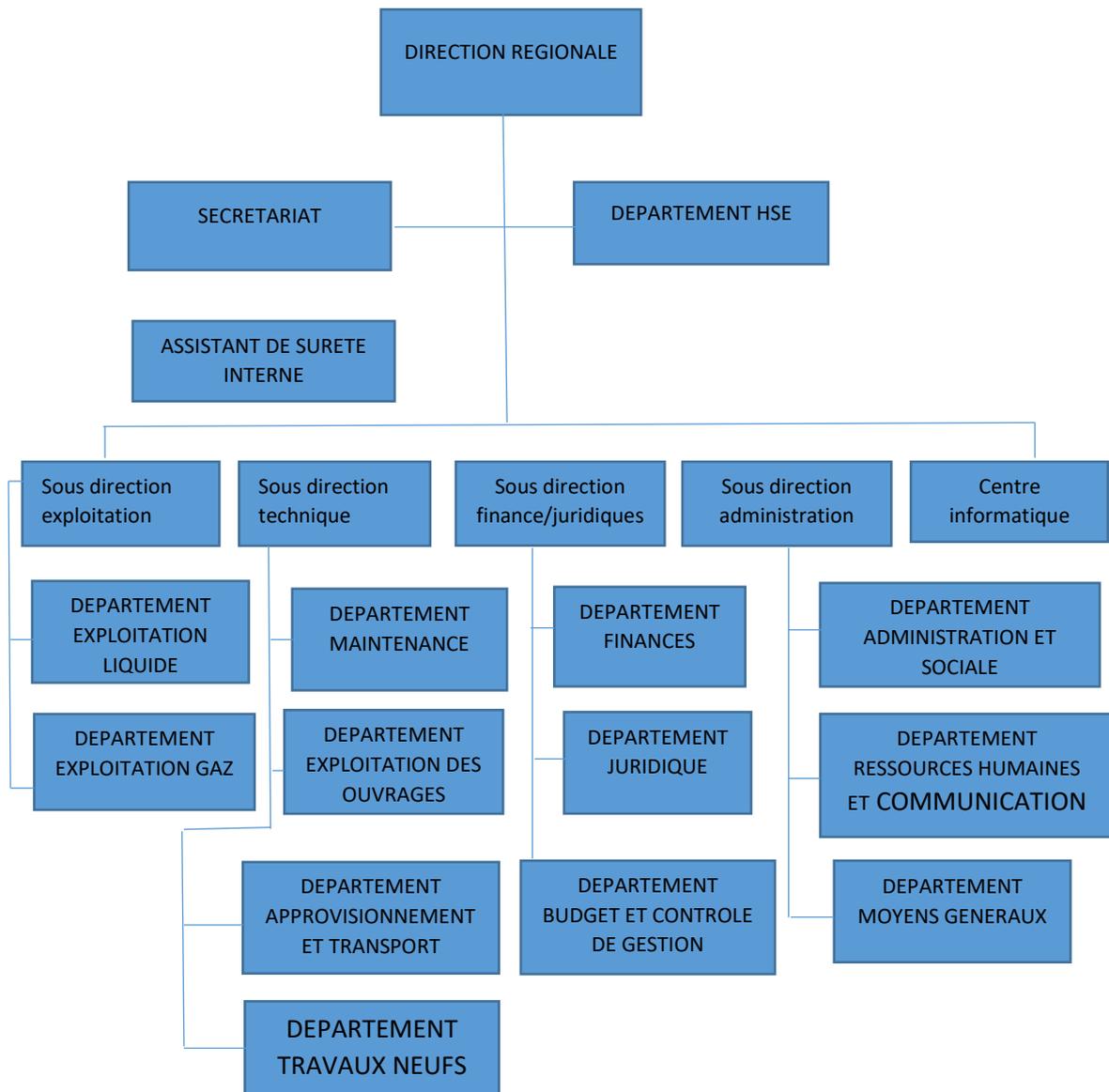
III.1.1.3 Les missions de l'entreprise.

- Veiller à la réalisation des programmes de transport des hydrocarbures liquides et gazeux, assignés à la région, dans les meilleures conditions d'exploitation, de sécurité et de protection de l'environnement et la livraison aux clients.
- Coordonner les opérations de transport, de stockage et de livraison o Mettre en œuvre les programmes de maintenance, de réparation et d'inspection des ouvrages et canalisations de transport.
- Veiller à la gestion administrative et comptable de la région.
- Réaliser en temps opportun les opérations de procurement et logistique nécessaires au fonctionnement des installations et équipements.
- Participation à l'élaboration des plans annuels et à moyen terme de la division.
- Représenter la société auprès des autorités, institutions et autres tiers.

III.1.1.4 Structure organisationnelle de l'entreprise.

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

Figure 2 : L'organigramme de l'entreprise.



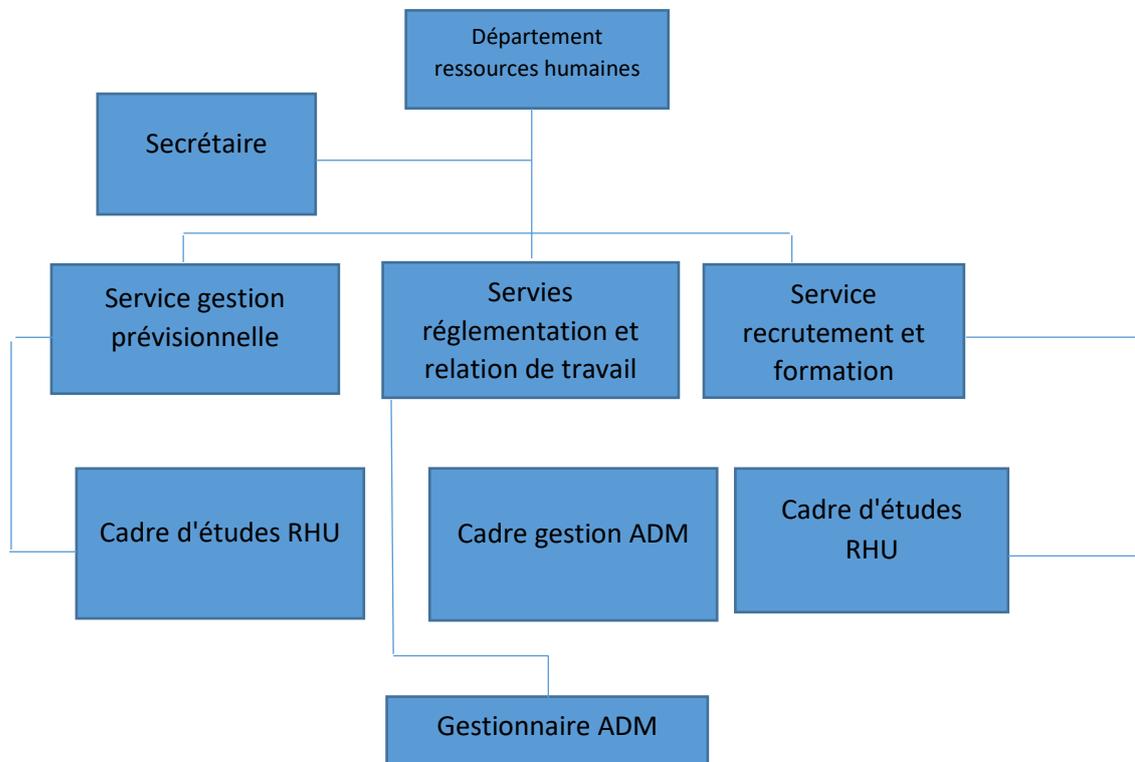
Source : document interne à l'entreprise.

III.1.1.5 Le département ressources humaines

Le Département Ressources Humaines est responsable de la gestion d'un capital humain considérable, qui est constitué de diverses catégories socioprofessionnelles et de qualifications différentes. Celui-ci a pour mission de :

- Elaborer et exécuté les plans annuels emploi et formation de la région.
- Participer au processus de recrutement et développer les compétences des ressources humaines dans le cadre du budget et conformité avec la politique définie par la société.
- Assurer la gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des effectifs.
- Veiller à l'application des textes législatifs réglementaires inhérents à la GRH.
- Assurer le déroulement des campagnes d'avancement.
- Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et stages pratiques.
- Avisé la hiérarchie de toute variation.

Figure 3 : Organigramme du département des ressources humaines



Source : document interne à l'entreprise.

III.2 méthodologie de la recherche.

Cette section présente la méthodologie de notre recherche. Nous y exposerons le déroulement de notre étude au sein de la SONATRACH RTC, nous spécifierons les moyens de collecte de données et les approches d'analyse que nous avons mises en œuvre.

III.2.1 Objectif de l'étude.

Notre étude vise à examiner comment le management des connaissances affecte la performance du personnel à la SONATRACH RTC de Bejaia. Pour notre investigation, nous avons combiné une approche qualitative (entretien avec un responsable RH) et quantitative (un questionnaire diffusé aux employés), comme il n'était pas possible de questionner directement tous les employés.

L'étude de terrain s'est déroulée du **17 mars au 15 avril 2025** et a permis de recueillir des données riches et variées.

III.2.2 Outils de recueil des données.

Comme indiqué plus haut, nous avons eu recours à deux techniques de récoltes de données durant notre stage au sein de la SONATRACH RTC, qui sont l'entretien et le questionnaire.

III.2.3 L'entretien.

Dans le but d'étudier notre problématique de départ, nous avons conçu un guide d'entretien avec onze questions, en collaboration avec deux responsables des ressources humaines. Ces questions étaient orientées vers la compréhension des pratiques RH, en particulier la gestion des savoirs. L'objectif était ensuite de comparer les données recueillies avec nos hypothèses de départ. Nous détaillerons ces résultats dans la section suivante.

La méthode de l'entretien a démontré une richesse d'information inattendue. L'opportunité d'interagir en direct avec les personnes interviewées a permis une exploration approfondie des sujets. Cette interaction en temps réel offre la possibilité de poser des questions supplémentaires en fonction des réponses, encourageant ainsi des échanges plus sincères et authentiques.

III.2.4 Questionnaire.

Le questionnaire que nous avons élaboré est composé de deux axes et comporte en tout 26 questions avec choix de réponses multiple :

Axe 01 : Profile du salarié.

Axe 02 : Management des connaissances et performance des RH.

L'outil de collecte de données se compose de deux axes principaux. Un premier segment interroge les répondants sur leurs caractéristiques sociales et professionnelles à travers 5 questions. Le second segment est plus étoffé, proposant 21 questions avec des options de réponse prédéfinies.

Le recours à un questionnaire peut procurer des bénéfices en termes de préservation de l'identité et de caractère confidentiel pour les personnes sollicitées. Cela pourrait engendrer une plus grande véracité dans les réponses et une implication accrue. Les participants pourraient se sentir plus libres de communiquer leurs points de vue et leurs vécus sans appréhension ni réserve.

L'enquête menée au sein de SONATRACH RTC a pour but d'examiner et d'éclaircir la relation entre la manière dont les savoirs sont gérés (ou les pratiques associées) et les résultats obtenus par la fonction RH. Ce questionnaire nous permettra d'observer comment l'organisation applique les méthodes de KM, de quelle manière elle développe les aptitudes de son personnel et comment la diffusion des savoirs s'opère en interne. Les informations issues de ce questionnaire serviront de base pour apporter des éclaircissements aux interrogations initiales et nous aideront à valider ou à réfuter certaines suppositions.

III.3 analyse et interprétation des résultats :

Cette section se concentrera sur l'étude de cas et mettra en évidence l'analyse des résultats de notre enquête, qui sera divisée en trois parties distinctes. La première partie se concentrera sur l'analyse des deux entretiens avec des responsables du département RH en synthétisant leurs réponses dans une seule et même analyse vu la similitude des questions posées. La deuxième partie examinera en détail l'analyse du questionnaire portant sur le management des connaissances et son impact sur les ressources humaines, Enfin la dernière partie aura pour objectif de synthétiser les principaux résultats de notre investigation de terrain.

III.3.1 Analyse et discussion de l'entretien

L'étude de cas et l'interprétation des résultats constituent le cœur de cette section, laquelle sera structurée en trois parties distinctes. Initialement, l'analyse se focalisera sur les deux entretiens avec les responsables RH, leurs réponses étant agrégées en une seule analyse en raison de la convergence des questions posées. Par la suite, une exploration détaillée du questionnaire relatif à la gestion des connaissances et à son incidence sur les RH sera entreprise. Finalement, la synthèse et la comparaison des deux analyses précédentes permettront de dégager une interprétation globale des données recueillies.

Tableau 2 : Questions et réponses de l'entretien.

Axes	Questions	Réponses
<p align="center">Axe : exploratoire de la GC et son rôle sur la PRH.</p>	<p>1. Pour commencer, quelle est votre opinion sur l'importance stratégique de la gestion des connaissances pour l'atteinte des objectifs de performance de la fonction RH au sein de votre entreprise. Pourriez-vous fournir des informations à ce sujet ?</p>	<p>La gestion des connaissances est d'une importance capitale pour Sonatrach RTC. Dans notre secteur, qui est hautement technique et spécialisé dans l'énergie, les connaissances tacites et explicites constituent un avantage concurrentiel majeur. Nous devons impérativement préserver l'expertise de nos employés expérimentés, notamment ceux qui approchent de la retraite, car la perte de ce savoir-faire pourrait entraîner une diminution de la productivité et une augmentation des erreurs. Une gestion efficace des connaissances permet d'éviter la redondance des efforts, d'accélérer l'intégration des nouveaux collaborateurs, d'assurer</p>

		<p>la continuité en cas de départ à la retraite, et globalement, d'améliorer l'efficacité de tous nos processus RH. Elle favorise également l'innovation en permettant aux employés d'accéder à un large éventail d'informations et d'idées et contribue à améliorer la qualité des décisions en fournissant aux décideurs les informations pertinentes au bon moment.</p>
	<p>2. Selon vous, quels sont les principaux obstacles culturels, technologiques ou organisationnels qui entravent actuellement une gestion optimale des connaissances au sein de la fonction RH de votre entreprise, et comment ces obstacles se répercutent-ils sur la performance ?</p>	<p>Nous rencontrons plusieurs défis qui freinent une gestion optimale des connaissances. Sur le plan culturel, il peut y avoir une certaine réticence à partager l'information, parfois par peur de perdre son "pouvoir" ou par manque de temps, et un manque de reconnaissance pour ceux qui partagent leurs connaissances. Technologiquement, même si nous avons récemment implémenté SAP (système application et produit) en novembre 2024, il faut s'assurer que cet outil soit pleinement adopté et utilisé pour faciliter le partage et le stockage des connaissances RH, et il peut y avoir des défis liés à la complexité des outils et au manque d'intégration des systèmes. Au niveau organisationnel, il est essentiel de mettre en place des</p>

		<p>processus clairs et des responsabilités définies pour la gestion des connaissances, ce qui inclut de surmonter le manque de stratégie et le manque de ressources dédiées. Si ces obstacles ne sont pas surmontés, cela peut entraîner des pertes de temps, des erreurs, un manque d'innovation, une baisse de la qualité, un désengagement des employés et une baisse de la performance globale de la fonction RH.</p>
	<p>3. Selon votre expérience, comment une gestion des connaissances plus efficace pourrait-elle transformer concrètement les processus clés de la fonction RH (recrutement, formation, gestion des talents, etc.) et ainsi améliorer la performance globale ? Pourriez-vous donner des exemples précis de cette transformation ?</p>	<p>Une gestion des connaissances plus efficace pourrait transformer concrètement les processus clés de la fonction RH. Dans le recrutement, une base de données de compétences et de savoir-faire nous permettrait de mieux définir les besoins, de trouver et sélectionner plus efficacement les candidats et d'améliorer l'onboarding. Par exemple, grâce à SAP (système application et produit), nous pourrions centraliser les profils des candidats et suivre leur parcours. Dans la formation, la capitalisation des retours d'expérience et des meilleures pratiques faciliterait la conception de programmes plus pertinents, et</p>

		<p>SAP peut nous aider à gérer les inscriptions et à suivre les progrès. Dans la gestion des talents, une meilleure visibilité sur les compétences disponibles en interne nous aiderait à optimiser les plans de carrière et la mobilité interne, et SAP nous permettrait de créer des profils de compétences détaillés et de planifier la succession.</p>
	<p>4. Dans quels domaines spécifiques de la performance RH pensez-vous que l'investissement dans la gestion des connaissances apporterait le retour sur investissement le plus significatif ? Quels seraient les indicateurs clés pour mesurer ce retour ?</p>	<p>Je pense que les domaines où l'investissement dans la gestion des connaissances apporterait le retour sur investissement le plus significatif sont la réduction du temps d'intégration des nouveaux embauchés, l'amélioration de la qualité des formations, et la diminution du turnover. Les indicateurs clés pour mesurer ce retour pourraient être le temps moyen pour atteindre la pleine productivité, le coût de l'intégration par employé, les scores de satisfaction des employés concernant les formations, le taux d'application des connaissances acquises, le taux de rétention du personnel.</p>

<p>Axe : Déploiement pratique des initiatives de GC.</p>	<p>5. Existe-t-il une stratégie formalisée pour la gestion des connaissances au sein de la fonction RH de votre entreprise ?</p>	<p>Actuellement, notre stratégie de gestion des connaissances au sein de la fonction RH est en cours de formalisation. Cette stratégie en cours de développement vise à s'aligner étroitement avec les objectifs globaux de la fonction RH et à s'intégrer à la stratégie d'entreprise. Par exemple, si un objectif clé est d'améliorer l'efficacité du recrutement, nos initiatives de gestion des connaissances se concentreront sur la création de bases de données de candidats qualifiés et le partage des meilleures pratiques. Plus largement, notre stratégie de gestion des connaissances RH doit soutenir les objectifs stratégiques de Sonatrach RTC dans son ensemble, par exemple, en utilisant des outils comme SAP pour connecter les experts et les idées.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>6. Quelles méthodes et outils sont actuellement utilisés pour faciliter le partage et la diffusion des connaissances auprès des collaborateurs de la fonction RH de votre entreprise ? Comment évaluez-vous l'efficacité de ces outils en termes d'impact sur la performance individuelle et collective ?</p>	<p>Nous utilisons une combinaison de méthodes et d'outils pour le partage des connaissances, et nous sommes en train d'évaluer et d'améliorer leur efficacité. Les méthodes et outils existants comprennent les réunions et ateliers, les documents et présentations, l'intranet, et SAP. L'efficacité de ces outils varie : les réunions sont utiles pour les échanges directs, mais peuvent être difficiles à documenter, et les documents sont utiles pour la formalisation, mais peuvent devenir obsolètes. Nous pensons que SAP a un fort potentiel pour améliorer notre gestion des connaissances en centralisant l'information, en facilitant la collaboration et en automatisant les processus, mais nous devons améliorer l'adoption, assurer la qualité des données et mesurer l'impact.</p>
	<p>7. Quels types de gains spécifiques et mesurables (temps, coûts, qualité, innovation, engagement, etc.) votre entreprise pourrait-elle raisonnablement attendre d'une gestion des connaissances plus efficace au sein de sa fonction RH en termes d'amélioration de</p>	<p>Une gestion des connaissances plus efficace peut générer des gains significatifs dans plusieurs domaines. Les gains potentiels comprennent le gain de temps, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la stimulation de l'innovation, et l'accroissement de l'engagement. Nous pouvons</p>

	<p>la performance ? Pouvez-vous quantifier certains de ces gains potentiels ?</p>	<p>quantifier certains de ces gains. Par exemple, la réduction du temps d'intégration des nouveaux employés et la diminution du turnover peuvent entraîner des économies considérables. L'amélioration de l'efficacité de la formation peut réduire le besoin de formations répétées et augmenter la productivité.</p>
<p>Axe : Vers une gestion des connaissances optimisée</p>	<p>8. Pourriez-vous me décrire les principaux indicateurs de performance (KPI) qui sont utilisés pour mesurer l'efficacité de la fonction RH au sein de votre entreprise ? Comment la gestion des connaissances influence-t-elle, ou pourrait-elle influencer, la trajectoire et l'atteinte de ces KPI ?</p>	<p>Nous utilisons divers KPI pour évaluer l'efficacité de la fonction RH, et la gestion des connaissances joue un rôle de plus en plus important dans leur atteinte. Les principaux KPI RH comprennent le taux de rétention du personnel, le taux de turnover, le temps moyen de recrutement, le coût par embauche, la satisfaction des employés, l'efficacité de la formation, et la productivité des employés. Une bonne gestion des connaissances peut influencer positivement ces KPI en améliorant la satisfaction des employés, en accélérant le processus de recrutement (avec l'aide de SAP), en améliorant l'efficacité de la formation, et en contribuant à la productivité globale.</p>

	<p>9. Quels sont, d'après vous, les facteurs clés de succès pour l'implantation et la pérennisation d'une culture de gestion des connaissances au sein de votre fonction RH, et comment ces facteurs contribuent-ils à une amélioration durable de la performance ?</p>	<p>Les facteurs clés de succès pour l'implantation et la pérennisation d'une culture de gestion des connaissances au sein de notre fonction RH sont : le soutien de la direction, la communication et la sensibilisation, la formation et l'accompagnement (y compris l'utilisation optimale de SAP), la reconnaissance et les récompenses, la collaboration et la communauté, la technologie appropriée, et l'évaluation et l'amélioration continue. En combinant ces facteurs, nous pouvons créer une culture où la gestion des connaissances est ancrée dans les pratiques quotidiennes, ce qui conduit à une amélioration durable de la performance.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>10. Comment la gestion des connaissances contribue-t-elle à l'amélioration continue et à l'adaptation de la fonction RH face aux évolutions internes et externes de l'entreprise ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?</p>	<p>La gestion des connaissances est un moteur essentiel de l'amélioration continue et de l'adaptabilité de la fonction RH. Elle contribue à l'amélioration continue en permettant la capitalisation des leçons apprises, l'identification des meilleures pratiques, et le suivi des performances. Elle facilite l'adaptation aux évolutions internes (comme l'implémentation de SAP) et externes en facilitant le transfert de savoir-faire, l'acquisition de nouvelles compétences et l'adaptation des pratiques. Par exemple (mise à jour des procédures de recrutement, adaptation des pratiques de gestion de la performance.)</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>11. Pourriez-vous fournir des exemples concrets de défis RH actuels au sein de votre entreprise qui pourraient être directement atténués ou résolus grâce à des initiatives spécifiques de gestion des connaissances, et comment cela se traduirait-il en termes d'amélioration mesurable de la performance ?</p>	<p>La gestion des connaissances peut nous aider à surmonter des défis RH actuels. Par exemple, pour atténuer la perte d'expertise due aux départs à la retraite, nous pouvons mettre en place un programme de transfert de connaissances, créer une base de connaissances et utiliser SAP pour faciliter le transfert de compétences, ce qui améliorera le temps d'intégration et la qualité des services. Pour améliorer le recrutement, nous pouvons créer une base de données de candidats et documenter les meilleures pratiques, ce qui réduira le temps et le coût du recrutement. Pour améliorer l'efficacité de la formation, nous pouvons recueillir des retours d'expérience et créer des supports de formation de qualité, ce qui augmentera la satisfaction des employés et l'application des connaissances.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Adapté par nos soins à partir des réponses obtenues lors de l'entretien.

III.3.1.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien.

Les résultats de l'entretien sont analysés et discutés dans cette section. L'entretien est structuré en trois parties distinctes. La première partie est une introduction visant à présenter le sujet de l'étude et à établir le contexte de la recherche. La deuxième partie, axée sur les aspects opérationnels, explore en profondeur le sujet en examinant les pratiques concrètes sur le terrain, leur mise en œuvre et les ressources utilisées. L'objectif principal de cette section

est d'établir un lien entre ces pratiques et leur impact sur la performance des ressources humaines. Enfin, la troisième partie aborde les limites et les points d'amélioration, en recueillant les perspectives des personnes interrogées sur les aspects à perfectionner.

Axe 01 : l'exploration de KM et son rôle sur la PRH

Dans un premier temps, une forte reconnaissance de la valeur stratégique de la gestion des connaissances au sein de Sonatrach RTC, en particulier pour sa fonction RH. L'entreprise identifie clairement les connaissances, tant tacites qu'explicites, comme un avantage concurrentiel crucial dans le secteur énergétique hautement spécialisé. L'accent mis sur la préservation de l'expertise des employés expérimentés, face au risque de perte de productivité et d'augmentation des erreurs lié aux départs à la retraite, souligne une conscience aiguë des enjeux de capitalisation des savoirs. La gestion des connaissances est perçue non seulement comme un outil de mitigation des risques (redondance, perte d'expertise) mais aussi comme un levier d'amélioration de l'efficacité opérationnelle (intégration des nouveaux employés, continuité des processus RH). De plus, la connexion établie entre la gestion des connaissances et la promotion de l'innovation, grâce à un accès élargi à l'information et aux idées, révèle une vision proactive de son rôle dans le développement de l'entreprise. En définitive, la réponse démontre une compréhension approfondie des bénéfices multiples d'une gestion des connaissances efficace, allant de la sécurisation du savoir-faire à la stimulation de la performance et de l'innovation au sein de Sonatrach RTC.

Par la suite, on s'est interrogé sur les principaux obstacles culturels, organisationnels ou technologiques rencontrés actuellement pour une gestion optimale des connaissances au sein de la fonction RH de l'entreprise, et comment ces obstacles se répercutent-ils sur la performance d'entreprise. Parfois par peur de perdre son "pouvoir" ou par manque de temps, ainsi qu'un manque de reconnaissance pour ceux qui partagent leurs connaissances. Sur le plan technologique, malgré l'implémentation récente de SAP en novembre 2024, il faut s'assurer que cet outil soit pleinement adopté et utilisé pour faciliter le partage et le stockage des connaissances RH, car il peut y avoir des défis liés à la complexité des outils et au manque d'intégration des systèmes. Au niveau organisationnel, il est essentiel de mettre en place des processus clairs et des responsabilités définies pour la gestion des connaissances, ce qui inclut de surmonter le manque de stratégie et le manque de ressources dédiées. Si ces obstacles ne sont pas gérés, cela peut entraîner des inefficiences et une perte de savoir-faire crucial pour la fonction RH et la performance globale de l'entreprise.

Cependant il est essentiel de noter, comment, selon l'expérience, une gestion des connaissances plus efficace pourrait transformer concrètement les processus clés de la fonction RH (recrutement, formation, gestion des talents, etc.) et ainsi améliorer la performance globale, sollicitant des exemples précis de cette transformation. Et comment une gestion des connaissances plus efficace pourrait transformer concrètement la fonction RH. Dans le recrutement, une base de données de compétences et de savoir-faire permettrait de mieux définir les besoins, de source plus efficacement les candidats et d'améliorer l'onboarding. Par exemple, grâce à SAP (système application et produit), il serait possible de centraliser les profils des candidats et de suivre leurs parcours. Dans la formation, la capitalisation des retours d'expérience et des meilleures pratiques faciliterait la conception de programmes plus pertinents, et SAP pourrait aider à gérer les inscriptions et à suivre les progrès. Dans la gestion des talents, une meilleure visibilité sur les compétences disponibles en interne aiderait à optimiser les plans de carrière et la mobilité interne. Ainsi, une gestion des connaissances efficace, soutenue par des outils comme SAP, permettrait d'améliorer l'efficacité, la qualité et l'impact de chaque processus RH, contribuant à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Par la suite en met en lumière des domaines clés où l'investissement dans la gestion des connaissances en Ressources Humaines pourrait avoir un impact significatif. L'idée de se concentrer sur la réduction du temps d'intégration des nouvelles recrues est pertinente, car une intégration plus rapide signifie une contribution plus rapide à la productivité globale cela souligne qu'en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour qu'une nouvelle ressource soit pleinement opérationnelle, on accélère le moment où elle devient un atout précieux et commence à impacter positivement la performance générale de l'organisation. C'est un principe clé en gestion de projet, en ressources humaines et en amélioration continue. De même, l'amélioration de la qualité des formations est un levier essentiel pour développer les compétences et l'engagement des employés. La diminution du turnover est un bénéfice direct d'une gestion des connaissances efficace, car des employés bien formés et engagés sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise.

Quant aux indicateurs clés (Taux de turnover, Délai de recrutement, Taux d'absentéisme, Taux de satisfaction des employés) proposés, ils être semblent bien choisis pour mesurer le retour sur investissement. Le temps moyen pour atteindre la pleine productivité par employé est un indicateur direct de l'efficacité de l'intégration et de la

formation. Les scores de satisfaction des employés peuvent refléter l'impact positif d'une meilleure gestion des connaissances sur leur développement et leur bien-être. Le coût de l'intégration par employé permet de quantifier les économies réalisées grâce à des processus d'intégration plus efficaces. Le taux d'application des connaissances acquises mesure l'impact réel des formations sur les performances. Enfin, le taux de rétention du personnel est un indicateur global de l'attractivité et de la capacité de l'entreprise à fidéliser ses talents, ce qui peut être influencé positivement par une bonne gestion des connaissances. En somme, cette réponse identifie des pistes d'investissement judicieuses et propose des indicateurs concrets pour en évaluer l'efficacité.

Enfin en identifie plusieurs facteurs essentiels pour intégrer durablement la gestion des connaissances au sein de la fonction RH de Sonatrach et maximiser son impact sur la performance. Premièrement, un soutien fort de la direction est jugé indispensable pour allouer les ressources nécessaires et promouvoir une culture du partage. Deuxièmement, une stratégie claire et alignée sur les objectifs RH est cruciale pour définir les priorités et orienter les actions. Troisièmement, la mise en place d'une infrastructure technologique adaptée, complémentaire à SAP, est importante pour faciliter la capture, le stockage et le partage des connaissances. Quatrièmement, la formation et la sensibilisation des employés sont nécessaires pour favoriser l'adoption des pratiques de gestion des connaissances. Enfin, la mise en place d'incitations et de récompenses est suggérée pour assurer leur pérennité. Ces facteurs interdépendants soulignent une approche holistique nécessaire pour ancrer durablement la gestion des connaissances au sein de la culture et des pratiques de la fonction RH de Sonatrach, assurant ainsi une optimisation continue de sa performance et de la valorisation de ses ressources humaines.

Axe 02 : Déploiement pratique des initiatives de KM

Pour commencer, Le service des Ressources Humaines de l'entreprise s'appuie sur une variété d'approches pour encourager le partage et la diffusion des connaissances au sein de ses équipes. Ces approches englobent des interactions directes comme les réunions et les ateliers, qui favorisent les échanges immédiats et la collaboration, bien que leur nature orale rende la documentation et la pérennisation des informations plus complexes. Parallèlement, l'entreprise utilise des supports écrits tels que les documents et les présentations, qui permettent de formaliser l'information et de la rendre accessible pour consultation ultérieure, mais qui nécessitent une mise à jour régulière pour rester pertinents. L'intranet sert de

plateforme centralisée pour potentiellement héberger ces ressources et faciliter leur accès. De plus, le recours à SAP est envisagé comme un levier majeur pour optimiser la gestion des connaissances. L'intégration de SAP pourrait permettre une centralisation accrue de l'information, une automatisation des processus de partage et de mise à jour, et une amélioration de la collaboration entre les employés. L'objectif ultime de ces efforts est d'améliorer la qualité des données et de mettre en place des mécanismes pour évaluer l'impact de ces initiatives sur la performance, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif de l'entreprise. Cependant, le texte ne fournit pas de détails spécifiques sur les méthodes d'évaluation actuellement en place

Il est important de noter que les avantages concrets d'une gestion des connaissances plus efficace chez sonatrach RTC sont évidents. En effet, il semblerait que l'entreprise puisse constater des améliorations significatives dans plusieurs aspects de la performance. Un gain de temps est notamment grâce à un accès plus rapide à l'information et aux meilleures pratiques, réduisant ainsi le temps nécessaire pour résoudre des problèmes ou réaliser des tâches. La réduction des coûts pourrait se manifester par une diminution des dépenses liées au recrutement (intégration plus rapide, diminution du turnover coûteux) et à la formation (moins de répétitions nécessaires grâce à une capitalisation et un partage efficaces des savoirs). L'amélioration de la qualité est attendue via la diffusion de procédures standardisées et de connaissances expertes, minimisant les erreurs et assurant une plus grande cohérence dans les pratiques RH. La stimulation de l'innovation pourrait émerger d'une meilleure circulation des idées et des retours d'expérience, favorisant la créativité et l'adoption de nouvelles approches. Enfin, l'accroissement de l'engagement des employés pourrait résulter d'un sentiment de valorisation des connaissances, d'une meilleure intégration et d'un accès facilité aux informations nécessaires pour leur développement professionnel. La quantification de ces gains est envisagée, notamment par le suivi de la réduction du temps d'intégration et du taux de turnover, qui ont un impact direct sur les coûts. De même, l'amélioration de l'efficacité de la formation devrait se traduire par une diminution des besoins en formations répétées et une augmentation de la productivité globale des équipes RH. En somme, l'entreprise perçoit la gestion des connaissances comme un levier stratégique pour optimiser ses opérations RH et générer des bénéfices concrets et mesurables.

En somme, on constate que le taux de rétention élevé et le faible taux de turnover signalent un environnement de travail positif et des employés engagés, potentiellement

favorisés par un partage efficace des connaissances et des opportunités de développement. Un temps moyen d'embauche réduit et un coût par embauche optimisé, possiblement grâce à des processus de recrutement accélérés par une bonne gestion des connaissances et l'utilisation d'outils comme SAP (système application et produit), indiquent une efficacité accrue dans l'acquisition de talents. Par ailleurs, une satisfaction élevée des employés, qui peut être influencée positivement par l'accès facile à l'information et aux meilleures pratiques, se traduit souvent par une productivité accrue. L'efficacité de la formation, améliorée par une gestion des connaissances structurée, assure que les employés acquièrent rapidement les compétences nécessaires, contribuant directement à la productivité globale de l'entreprise. Ainsi, une gestion des connaissances proactive et bien intégrée agit comme un catalyseur, renforçant chaque pilier de la performance RH et favorisant un cercle vertueux au sein de l'organisation.

Axe 03 : Vers une gestion des connaissances optimisée

L'analyse du soutien indéfectible de la direction se manifeste par l'allocation de ressources, la promotion active de l'initiative et l'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie RH globale. Une communication transparente et une sensibilisation percutante dissipent les appréhensions et mettent en lumière les avantages individuels et collectifs de la participation. Des programmes de formation et un accompagnement personnalisé, incluant une maîtrise pointue des outils comme SAP, dotent les employés des compétences nécessaires pour contribuer efficacement. La mise en place de mécanismes de reconnaissance formelle et informelle, ainsi que des récompenses tangibles et intangibles, motive et valorise les contributeurs actifs. La promotion d'une culture de collaboration ouverte et la création de communautés de pratique brisent les silos et encouragent l'intelligence collective. Le choix et le déploiement d'une technologie intuitive et adaptée simplifient le partage et l'accès à l'information. Enfin, l'instauration de processus d'évaluation réguliers et de boucles de rétroaction permet d'identifier les points d'amélioration et d'assurer une évolution constante du système de gestion des connaissances, garantissant ainsi une amélioration continue et pérenne de la performance RH.

Poursuivons par, l'anticipation de la capitalisation des leçons apprises grâce à une gestion des connaissances efficace permet d'éviter la répétition d'erreurs et d'intégrer les succès passés dans les processus futurs de la fonction RH. L'identification et la diffusion des meilleures pratiques au sein de l'équipe RH homogénéisent les approches et élèvent le niveau

de performance global. Le suivi des performances, alimenté par des données et des analyses centralisées, offre une vision claire de l'efficacité des initiatives RH et permet d'ajuster les stratégies en conséquence. Face aux évolutions internes, comme l'intégration de nouveaux systèmes tels que SAP, une gestion des connaissances robuste assure un transfert fluide du savoir-faire des experts vers les utilisateurs, minimisant les perturbations et accélérant l'adoption. De même, l'acquisition de nouvelles compétences est facilitée par l'accès à des ressources d'apprentissage partagées et mises à jour. Enfin, l'adaptation des pratiques aux changements externes, qu'il s'agisse de nouvelles réglementations ou de tendances du marché du travail, est grandement améliorée par la capacité de la fonction RH à collecter, analyser et diffuser rapidement les informations pertinentes, lui permettant de rester agile et compétitive.

Pour conclure, la perte d'expertise due aux départs à la retraite peut être significativement atténuée par des initiatives proactives de transfert de connaissances. Cela peut inclure le mentorat inversé, la documentation des processus clés par les employés expérimentés et la création de bases de connaissances accessibles à tous. L'utilisation stratégique de SAP peut également faciliter ce transfert en structurant et en centralisant l'information critique. L'amélioration mesurable se traduit par une réduction du temps nécessaire aux nouveaux employés pour atteindre leur pleine productivité et par une continuité de la qualité des services RH. Dans le domaine du recrutement, la constitution d'une base de données de candidats qualifiés et la documentation des stratégies de recrutement les plus efficaces permettent de cibler plus précisément les profils recherchés, de raccourcir les cycles de recrutement et de diminuer les coûts associés à l'acquisition de talents. L'amélioration de l'efficacité de la formation passe par la collecte systématique des retours d'expérience des participants et l'utilisation de ces informations pour créer des supports de formation pertinents et de haute qualité. Cela se traduit par une meilleure assimilation des connaissances, une application plus rapide des compétences acquises et, en fin de compte, une augmentation de la satisfaction et de l'engagement des employés. Ces exemples concrets démontrent le potentiel de la gestion des connaissances à transformer les défis RH en opportunités d'amélioration mesurable de la performance organisationnelle.

III.3.2. Analyse et discussion des résultats d'enquête de terrain par questionnaire sur la gestion des connaissances et son rôle dans la performance des RH.

Notre enquête a été menée auprès de 22 employé du département des ressources humaines (GRH) de l'entreprise SONATRACH RTC sur un échantillon initial de 30 employés qui avaient été présélectionnés pour refléter la diversité des profils au sein de ce service (genre, âge...), qui ont finalement participé en complétant le questionnaire. Ces participants ont été choisis de manière aléatoire parmi les volontaires, afin d'assurer une représentativité équilibrée des différentes catégories professionnelles.

L'objectif principal de notre enquête est d'analyser le rôle et l'impact de la gestion des Connaissances (Knowledge management) sur la performance des employés au sein du département GRH de SONATRACH RTC.

Le but recherché par notre enquête est de vérifier le rôle et l'impact que joue la gestion des connaissances sur la performance des employés au sein de SONATRACH ce qui nous permet d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ (comment le KM influence-t-il la performance des RH ou s'en d'une entreprise ?) et aussi de vérifier nos hypothèses émises en introduction générale.

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête par questionnaire réalisé auprès des employés du département GRH de l'entreprise SONATRACH RTC.

Notre questionnaire est composé de deux axes. Le premier, porte sur le profil du salarié, permet de conceptualiser les résultats en décrivant les caractéristiques démographique et professionnelles, le deuxième axe fera l'objet d'analyse des questions relatives à l'importance du rôle de la gestion des connaissances sur la performance des employés du service (ou département) d'accueil.

Axe 01 : Profil du salarié :

Tableau 3 : Description des enquêtés selon le genre, leur âge, et leur ancienneté dans L'entreprise SONATRACH RTC.

Sexe	Effectif(N)	Pourcentage %
Femme	12	54.5%
Homme	10	45%
20 à 29	05	22.7%
30 à 39	08	36.4%
40 à 49	06	27.3%
50 et plus	03	13.6%
Ancienneté	Effectif (N)	Pourcentage %
1 à 3 ans	04	18.2%
4 à 6	05	22.7%
7 à 10	06	27.3%
10 et plus	07	31.8%

Source : établie par nous- même en s'appuyant sur les données de l'enquête

Pour distinguer les différences entre nos enquêtés nous les avons répartis comme suit :

- a- **Selon le genre :** ou niveau de service étudié, on observe une majorité de femmes (54.5%), ce qui suggère une possible tendance à la prédominance féminine dans ce service.
- b- **Selon l'âge :** Les résultats nous amènent à constater que les salariés les plus représentés sont ceux entre 30 à 39 ans avec un taux du 36.4%, ce qui suggère une population active au cœur de leur carrière professionnelle. La tranche des 20 à 29 ans (les jeunes actifs) est moins représentée, ce qui indique un faible taux de renouvellement ou une difficulté d'accès à l'emploi pour les jeunes dans l'entreprise Sonatrach.
- c- **Selon leur ancienneté dans l'entreprise :** On constate que les anciens (plus de 10ans) sont les plus nombreux, ce qui peut indiquer une organisation en

développement ou un renouvellement du personnel fréquent grâce à leur expérience. Tandis que, la tranche d'une année à 3 ans sont les moins nombreux ce qui peut être analysé comme un défi en termes de fidélisation.

Tableau 4 : Représentation des enquêtés selon leur niveau d'études le plus élevé.

Niveau d'études	Effectif	Pourcentage%
Baccalauréat	03	13.6%
Licence	09	40.9%
Master	05	22.7%
Doctorat	01	4.5%
Autre	04	18.1%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes.

Etant donné que la plupart des postes chez SONATRACH requiert un niveau d'étude supérieur (licence ou supérieur) ce qui montre une population globalement bien qualifiée. Cela pourrait avoir un impact sur les attentes en matière d'évolution professionnelle, de reconnaissance et de gestion des compétences.

Tableau 5 : Représentation des enquêtés selon leur poste actuel.

Poste actuel	Effectif	Pourcentage%
Employé(e)	05	22.7%
Cadre	16	72.7%
Cadre supérieur	10	4.5%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes.

En fonction de ces résultats, nous constatons que la majeure partie des postes des employés relevant de notre échantillon sont occupés par des cadres avec des compétences clés dans l'entreprise, avec une expertise et un savoir-faire démontré.

Axe 02 : Knowledge management et la performance RH :

Cet axe a pour objectif d'analyser le rôle et l'impact de Knowledge management (la gestion des connaissances) sur la performance des ressources humaines au sein de SONATRACH RTC. Il s'agit d'évaluer comment les pratiques de partage, de capitalisation et d'utilisation des savoirs influencent l'efficacité des équipes RH.

Tableau 6 : Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction du poste qu'ils Occupent.

Satisfaction	Effectif	Pourcentage%
Absolument	12	54.5%
Moyennement	08	36.3%
Pas du tout	02	9%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que plus de moitié (54.5%) des collaborateurs se disent satisfaits de leur poste, ce qui suggère un environnement de travail globalement positif. Bien que cette proportion soit la plus élevée, elle reste relativement faible pour une entreprise qui souhaite avoir un personnel engagé et motivé.

Par ailleurs, un pourcentage important de 36.3% des collaborateurs ne sont que moyennement satisfaits de leur poste actuel. Ce niveau de satisfaction mitigé peut avoir un impact négatif sur la productivité, l'engagement et la rétention des talents au sein de l'entreprise Sonatrach.

Enfin, une petite proportion de 9% des collaborateurs expriment une insatisfaction totale par rapport à leur poste. Bien que minoritaire, cette insatisfaction peut nuire à l'esprit d'équipe et à l'atmosphère de travail. Il est crucial d'identifier les causes de cette insatisfaction, telle que le manque de reconnaissance, un salaire inadéquat ou un manque d'opportunités d'évolution afin de mettre en place des actions correctives ciblées et améliorer l'engagement des employés.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent la nécessité pour SONATRACH RTC de prendre des mesures pour améliorer la satisfaction des employés envers leurs postes.

Cela pourrait impliquer une meilleure adéquation entre les compétences et les rôles, des opportunités de développement professionnel, une reconnaissance accrue des performances ou une amélioration des conditions de travail. Une main d'œuvre satisfaite et motivée étant essentielle à la réussite à long terme de l'entreprise.

Tableau 7 : Répartition des méthodes de partage des connaissances au sein de la fonction RH.

Méthode de partage	Effectif	Pourcentage %
Réunions d'équipe	06	27.2%
Discussions informelles (échange spontané entre collègue)	10	45.4%
Groupe de discussion (atelier de partage Rh)	04	18.1%
Documents partagés	02	9%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On ne constate que les discussions informelles telles que les échanges spontanés entre collègues sont le moyen de partager les connaissances le plus utilisée au sein de la fonction RH de Sonatrach RTC, avec 45.4% des répondants. Cela reflète une culture de communication ouverte et spontanée. Les réunions d'équipe son également important mentionnées par 27.2% des collaborateurs. Les ateliers de partage RH, qui sont des rencontres organisées pour échanger sur des thèmes spécifiques, sont utilisés par 18.15% des répondants. Enfin, le partage de documents est le moins fréquent, avec seulement 9%.

Dans l'ensemble, La culture de partage des connaissances au sein de Sonatrach repose principalement sur des échanges informels, ce qui favorise la collaboration mais peut poser des problèmes de traçabilité et de capitalisation des connaissances.

Tableau 8 : Données relatives aux modalités d'intégration des nouvelles recrue RH.

Modalité d'intégration	Effectif	Pourcentage %
Oui, via un parcours d'intégration structuré	10	45.5%
Oui, mais principalement par les collègues	8	36.4
Non, elles doivent chercher seules les informations	4	18.2%
Total	22	100%

Source : établie par nous même à partir des résultats du questionnaire.

Il est important de constater que près de la moitié des répondants (45.5%) indiquent que les nouvelles recrues bénéficient d'un processus d'intégration organisé. Cela suggère que certaines équipes RH disposent de méthodes formalisées pour faciliter l'arrivée des nouveau employés, ce qui est un point positif pour la performance et la fidélisation. Cependant une part importante des collaborateurs (36.4%) souligne que l'intégration repose surtout sur les collègues, ce qui favorise les relations informelles. une proportion non négligeable (18.2%) signale un manque d'accompagnement ce qui peut constituer un risque de perte du temps mais aussi de développement des compétences et d'engagement. Ces chiffres mettent en évidence l'importance d'un parcours d'intégration bien structuré pour assure la réussite de l'intégration et optimiser la performance des nouvelles recrues.

Tableau 9 : Données relatives aux temps nécessaire pour la recherche d'information utiles :

Difficultés d'accès à l'information	Effectif	Pourcentage%
Difficile	03	14%
Parfois difficile	09	41%
Rarement difficile	06	27%
Non, c'est facile d'accéder à l'information	04	18%
Total	22	100%

Source : établie par nous- même à partir des résultats du questionnaire.

On constate que la majorité des répondants (55%) déclarent perdre du temps (souvent ou parfois) à chercher des informations utiles, ce qui révèle un besoin d'améliorer l'accessibilité à l'information qui peut indiquer un problème d'accessibilité ou de centralisation de l'information. Ce phénomène peut nuire à la productivité, engendrer de la frustration et retarder les prises de décision.

Par ailleurs, 27% des répondants déclarent que cela arrive rarement, ce groupe semble bénéficier d'un accès plus fluide aux ressources. Ces personnes pourraient avoir une meilleure connaissance des outils internes, ou être mieux intégrées dans les réseaux informels (les échanges directs ou messageries).

Enfin, 18% des répondants ne rencontrent pas de problème, cela reste une minorité, mais montre que des solutions efficaces existent déjà dans l'entreprise.

Il serait pertinent d'identifier les pratiques ou outils utilisés par ces personnes pour les diffuser plus largement.

Tableau 10 : La perception des relations positives et constructives entre collègues dans l'équipe RH.

Fréquence de perception	Effectif	Pourcentage%
Toujours	06	27.3%
Souvent	10	45.5%
Parfois	04	18.2%
Rarement	02	9.1%
Jamais	00	0%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

75% des répondants jugent que leurs relations avec les collaborateurs de leurs équipes sont toujours/souvent positives et constructives, ce qui reflète un environnement de travail où les relations interpersonnelles sont globalement positives. Dans la démarche de Knowledge management, de bonnes relations facilitent le partage de connaissances tacites (non formalisées) essentielles à la performance RH.

Par ailleurs, 27.3% des répondants (parfois + rarement) signalent des tensions ponctuelles, ce pourcentage suggère qu'une partie des employés perçoit une coordination limitée, ce qui peut entraver la circulation fluide des savoirs. Cela représente un axe d'amélioration pour renforcer les pratiques collaboratives au sein des équipes RH.

Dans l'ensemble, une gestion des connaissances efficace nécessite une culture d'échange et de confiance.

Tableau 11 : Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction de leur poste.

Satisfaction	Effectif	Pourcentage%
Satisfait(e)	09	40.9%
Moyennement satisfait	08	36.4%
Pas de tout satisfait(e)	05	22.7%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que 40.9% des collaborateurs se disent satisfaits de leur poste. Tandis que 59.1% des répondants (Moyennement / Pas satisfaits) expriment un certain niveau d'insatisfaction.

L'insatisfaction au poste peut impacter la motivation, la rétention des talents et la performance globale. Une gestion efficace des connaissances (KM) peut compenser partiellement ces lacunes en offrant des opportunités de développement (formation, mobilité interne).

Tableau 12 : Données relatives aux utilisations des outils informels de partage des connaissances.

Utilisation des outils informels	Effectif	Pourcentage %
Oui, régulièrement	10	45.4%
Oui, de temps en temps	08	36.3%
Non, jamais	04	18.3%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate une majorité d'utilisateurs d'outils informels : 81.7 % des répondants (18/20) utilisent des outils informels (groupes de messageries, partage de fichiers) pour partager des connaissances, ce qui montre une forte adoption de ces pratiques. Cela souligne l'importance des outils informels dans le Knowledge management (KM) comme levier de communication et de collaboration entre les employés.

- 45.4% des collaborateurs utilisent ces outils régulièrement, indiquant une intégration robuste dans leur routine professionnelle. Cela peut contribuer à une meilleure circulation de l'information et à une amélioration de la performance RH, en favorisant l'apprentissage continu et la résolution collective des problèmes.
- 36.3% des collaborateurs les utilisent occasionnellement.
- 18.3 % des collaborateurs n'utilisent jamais ces outils (une minorité non-utilisatrice) ce qui pourrait signaler des préférences pour des méthodes formelles, un manque de sensibilisation, ou des contraintes opérationnelles.

En conclusion, ces résultats confirment que les outils informels jouent un rôle crucial sur le partage des connaissances. Bien que le Knowledge management informel est un levier clé pour la performance RH.

Les avantages et les inconvénients d'utilisation des outils de partage des connaissances :

- Rapidité, flexibilité, efficacité, traçabilité.
- Amélioration de la collaboration.
- Accessibilité et simplicité.
- Favorisent une communication spontanée.

Tableau 13 : Données relatives aux impacts d'une meilleure gestion des connaissances sur l'efficacité et la rapidité des décisions RH.

Réponses possibles	Effectif	Pourcentage%
Accès rapide aux bonnes pratiques ou procédures	12	54.5%
Moins d'hésitation ou d'incertitude	06	27.2%
Appui sur des données fiables	04	18.3 %
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après ces résultats, on constate en premier lieu, **l'accès rapide aux bonnes pratiques et procédures** arrive en tête des attentes (54.5% des répondants). Ce résultat souligne l'importance des systèmes de Knowledge management(KM) pour centraliser et diffuser les bonnes pratiques au sein des RH. Cela reflète un besoin clé en matière de performance RH : réduire le temps de recherche d'informations et standardiser les processus.

Par ailleurs, 27.2% des répondants évoquent la réduction de l'hésitation et de l'incertitude comme principal bénéfice. Ce résultat met en lumière le rôle du KM dans la capitalisation des expériences passées. Une meilleure gestion des connaissances permettrait ainsi aux équipes RH de s'appuyer sur des retours d'expérience validés, limitant les risques d'erreurs et renforçant la confiance dans les choix stratégiques.

Enfin, 18.3% des participants insistent sur **l'appui aux données fiables**.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment que le KM est perçu comme un accélérateur de performance RH, à travers trois dimensions complémentaires :

- L'efficacité opérationnelle (accès immédiat aux ressources).
- La réduction des risques (moins d'incertitude).
- La légitimité décisionnelle (données chiffrées).

Tableau 14 : Représentation des collaborateurs selon leur perception de la mise en œuvre des pratiques du Knowledge management par l’entreprise.

Désignation	Effectif	Pourcentage%
Oui	06	27.3%
Non	04	18.1%
A un certain degré	12	54.5%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On note que 27% des collaborateurs estiment que l’entreprise met en œuvre les pratiques du Knowledge management tandis que 18.1% estiment qu’elle ne le fait pas, cependant le taux le plus élevé est près de 54.5% des collaborateurs estiment qu’elle met en œuvre ces pratiques mais à un certain degré, ce qui suggère que les pratiques sont là mais comme ce n’est pas formalisé et non stratégique, l’assimilation et l’influence de celles-ci restent mineure, ces résultats soulignent la nécessité de poursuivre et d’intensifier les action visant à traduire pleinement la vision du Knowledge management dans les pratiques de l’entreprise

Tableau 15 : Données relatives à la perception de l’influence du KM sur la qualité du travail et la réduction des erreurs :

Désignation	Effectif	Pourcentage %
Oui, clairement	16	72.7%
Probablement	05	22.7%
Pas forcément	01	4.5%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Les résultats de cette question révèlent une perception globalement positive de l’impact du Knowledge management (KM) sur la qualité du travail et la réduction des erreurs au sein de la fonction RH de Sonatrach RTC. En effet, une large majorité des répondants (72.7%) affirme qu’un meilleur accès aux connaissances pourrait **clairement** améliorer leur performance.

Par ailleurs, une partie des répondants (22.7%) expriment un avis plus nuancé, estiment que l'amélioration est **probable**, mais pas certaine. Cela suggère que des freins persistent, tels que des difficultés d'accès à l'information ou un manque d'outils adaptés. Enfin, une très faible minorité (4.6 %) des collaborateurs ne perçoit pas forcément de lien entre KM et performance, ce qui pourrait refléter une méconnaissance des bénéfices du KM ou une sous-utilisations des ressources existantes.

Tableau 16 : Perception de la culture de partage des connaissances au sein de la fonction RH de Sonatrach.

Perception de la culture de partage des connaissances	Effectif	Pourcentage%
Oui, elle est bien développée	05	22.7%
Elle existe, mais pourrait être améliorée	12	54.5%
Non, elle est peu présente	05	22.7%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Considérons ces résultats, nous constatons que la majorité que nous avons interrogés (54.5%) considèrent que la culture de partage des connaissances, mais elle nécessite des améliorations pour qu'elle soit plus effective. Cela indique que, bien que des bases soient présentes, les processus de partage et de capitalisation des connaissances ne sont pas encore optimisés. Cette situation peut limiter l'efficacité des RH, notamment en termes de réactivité, d'innovation ou de résolution collaborative des problèmes.

Par ailleurs, 22.7% de nos interlocuteurs estiment que la culture de partage est bien développée. Ce résultat positif met en lumière des pratiques efficaces au sein de certaines équipes ou service, qui pourraient servir de modèle pour généraliser le KM dans l'ensemble de la fonction RH.

En revanche, une proportion équivalente (22.7%) affirme que cette culture est peu présente, ce qui soulève des défis importants. Une culture de partage faible peut freiner la performance RH en créant des silos informationnels, en réduisant la capacité d'adaptation et en limitant l'apprentissage organisationnel.

Dans l'ensemble, cette analyse montre que la culture de partage des connaissances existe bien au sein de la fonction RH de Sonatrach, mais elle reste **hétérogène et perfectible**.

Tableau 17 : Les défis liés à une gestion efficace des connaissances dans l'entreprise SONATRACH RTC.

Défis	Effectif	Pourcentage %
La rigidité de la circulation de l'information	05	22.7%
La réticence des salariés à partager	05	22.5%
Le manque de moyens technologiques	02	9.1%
Le manque de soutien de la hiérarchie	10	45.4%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Le défi le plus fréquemment cité est **Le manque de soutien de la hiérarchie**.

Cela suggère que l'engagement et l'appui de la direction sont cruciaux pour la réussite des initiatives de gestion des connaissances et que des efforts supplémentaires doivent être déployés pour obtenir un soutien hiérarchique plus solide.

Deux autres défis majeurs sont identifiés avec une importance égale : **La rigidité de circulation de l'information et La réticence des salariés à partager leurs connaissances**. Ces défis soulignent la nécessité d'améliorer les flux d'information et de promouvoir une culture d'entreprise encourageant le partage des connaissances, en mettant en avant les avantages de cette pratique.

Le manque des moyens technologiques est également perçu comme un défi par les collaborateurs, soulignant l'importance d'investir dans des infrastructures et des outils adaptés pour faciliter la gestion efficace des connaissances.

Dans l'ensemble, ces résultats fournissent des pistes d'amélioration claires pour SONATRACH RTC, notamment en renforçant le soutien de la hiérarchie, en facilitant la circulation de l'information, en encourageant une culture de partage en investissant dans les moyens technologiques appropriés.

Tableau 18 : Répartition des mécanismes de capitalisation des connaissances de l'entreprise SONATRACH RTC.

Les mécanismes de capitalisation des connaissances	Effectif	Pourcentage%
Oui, à travers des retours d'expérience ou des bilans de projets	09	40.9%
Oui, grâce à des comptes rendus réguliers	06	27.3%
Non, aucun dispositif formel n'est mis en place	07	31.8%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après les résultats, on a constaté que les mécanismes de capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise SONATRACH RTC sont présents mais restent inégalement répartis. En effet, (40.9%) des répondants indiquent qu'ils bénéficient des mécanismes de capitalisation via des retours d'expérience ou des bilans de projets, ce qui montre une bonne Knowledge management au sein de Sonatrach, mais aussi des opportunités d'amélioration pour le formaliser d'avantage, tandis que 27.3% affirment que des comptes rendus réguliers sont utilisés pour partager les savoirs. Toutefois, 31.8% des répondants déclarent qu'aucun dispositif formel n'est mis en place dans leur structure.

Ces résultats montrent que la gestion des connaissances n'est pas encore systématiquement intégrée au sein de la SONATRACH RTC, ce qui limite son impact potentiel sur la performance des ressources humaines. L'absence d'une approche homogène empêche la diffusion efficace des bonnes pratiques et l'apprentissage collectif, éléments pourtant essentiels à l'amélioration continue et à la valorisation du capital humain.

Dans l'ensemble, on peut en conclure qu'un effort reste à fournir pour structurer, formaliser et généraliser les pratiques de Knowledge management afin de renforcer la performance RH et garantir une meilleure transmission des savoirs à travers l'ensemble des entités de SONATRACH.

D'après nos enquêtes, les avantages d'une gestion efficace des connaissances dans l'entreprise SONATRACH RTC sont :

- Accélération de la recherche et développement grâce à la capitalisation des connaissances.

- Un esprit d'équipe et un très bon climat de travail avec la contribution de tous.
- Amélioration de la prise de décision
- Meilleure transmission des savoirs entre les générations d'employés.
- Réduction des erreurs grâce au partage d'expériences passées.
- Gain du temps dans les projets.
- Un bien être dans l'entreprise qui va gagner en productivité et efficacité au travail.
- Meilleure collaboration entre les équipes.
- Un meilleur rendement de toutes les parties prenantes.
- Rend l'apprentissage plus efficace, permet une mise en place d'une culture collaborative.
- Facilité d'adaptation, et amélioration de la prise de décision.
- Garantir la relève au sein de l'entreprise.
- Garantir la pérennité de l'entreprise.
- Facilité d'intégration et de l'apprentissage continu et l'innovation.
- Facilite la circulation de l'information.
- Aide au développement de l'entreprise.
- Création d'une culture de partage des connaissances, informer et s'informer.
- Permet d'assimiler les tâches à faire.
- Création d'un environnement de travail plus créatif.
- Améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.
- Augmentation de la performance de l'entreprise.
- Evité la perte de connaissances et de compétences clés à l'entreprise en fidélisant les employés.
- Avoir une image d'une entreprise apprenante et innovante à l'échelle internationale.

D'après les réponses des collaborateurs à cette question de ce que serait les avantages d'une gestion efficace des connaissances au sein de leur entreprise, ces derniers ont répondu chacun sa vision et son avis par rapport à cela, la plupart d'entre eux insiste sur le fait que la gestion des connaissances peut être un atout pour un bon esprit d'équipe et un bon climat de travail, d'apprentissage et de collaboration, la croissance de la productivité de chacun en particulier et de l'entreprise en général est aussi appuyée par ces derniers le constat est que la majorité des enquêtés sont au fait de la valeur ajoutée que peut apporter le Knowledge management à l'entreprise en rendant cette activité stratégique, on peut aussi déduire que l'entreprise est en

train de s'appliquer est d'entamer sa compagne de communication et de sensibilisation dans le sens d'implanté le Knowledge management. En effet, la volonté des employés interrogé à partager leurs connaissances dans un cadre organisé et faire naitre une culture de partage et de collaboration continue souligne de la motivation de ces derniers pour évoluer de cette façon ainsi l'entreprise pourrait concrétiser et rendre cette pratique comme stratégique à l'entreprise sans se soucié d'une éventuelle résistance au changement.

Les difficultés rencontrées par les employés de SONATRACH :

- Outils mal maitrisés : Formation insuffisante sur les outils digitaux, réduisant leur efficacité.
- Le manque de centralisation des connaissances : Difficulté à trouver des informations dispersées dans différents outils ou supports.
- Manque de clarté sur les démarches liées à la validation des documents, des congés, des formations, ou des achats interne.
- Mauvaise communication managériale : les objectifs et attentes ne sont pas clairement exprimés par les chefs de service.
- Réticence de partage.

Tableau 19 : Données relatives à la perception de l'impact de la digitalisation sur l'efficacité professionnelle.

Impact de la digitalisation	Effectif	Pourcentage%
Tout à fait d'accord (l'outil numérique)	12	54.5%
Neutre	06	27.3%
Pas du tout d'accord (méthode traditionnelle)	04	18.2%
Total	22	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Parmi les 22 répondants interrogés, une majorité de (54.5%) déclare que la digitalisation des processus a amélioré leur efficacité et leur performance au travail. Ce résultat met en lumière l'apport positif des outils numériques dans l'optimisation des tâches quotidiennes, alignée avec les principes du Knowledge management (KM). En effet, la digitalisation facilite l'accès

rapide aux informations, à la standardisation des procédures et le partage des connaissances, ce qui contribue à renforcer la performance des équipes RH.

Cependant, (27.3%) des répondants adoptent une position **neutre** indiquant que la digitalisation n'a pas eu d'impact notable sur leur travail. Cette réaction peut s'expliquer par plusieurs facteurs tels qu'une mauvaise intégration des outils (manque de formation) ou un décalage entre fonctionnalités offertes et les besoins réels des utilisateurs.

Enfin, une minorité de (18.2%) exprime un désaccord total avec l'affirmation, signalent que la digitalisation n'a pas amélioré leur efficacité. ce point de vue peut refléter des obstacles plus profonds comme des processus mal conçus ou une résistance au changement due à un manque de sensibilisation aux bénéfices du KM.

Pour ces cas, il serait pertinent à l'entreprise SONATRACH RTC d'étudier les causes spécifiques de ces blocages, notamment à travers des entretiens qualitatifs, afin d'ajuster les stratégies de déploiement des outils.

En conclusion, ces résultats illustrent comment une gestion efficace des connaissances, soutenue par une digitalisation bien pensée, peut transformer les pratiques RH en opportunités. Les réticences ou neutralités observées rappellent néanmoins que la technologie seule ne suffit pas : c'est l'articulation entre outils, processus humains et stratégie organisationnelle qui crée une réelle valeur ajoutée.

III.3.2.1 Synthèse globale des principaux résultats :

Les méthodes complémentaires de l'entretien et du questionnaire ont permis d'aboutir à une compréhension approfondie des enjeux liés à la gestion des connaissances au sein de SONATRACH RTC. Les responsables RH ont soulignés l'importance stratégique de cette gestion pour atteindre les objectifs de performance, en mettant en avant son impact sur la préservation de l'expertise, l'efficacité des processus, l'innovation et la qualité des décisions.

Parallèlement, les réponses des employés au questionnaire ont confirmé cette importance, tout en révélant des difficultés d'accès à l'information, ce qui souligne la nécessité d'une gestion plus efficace pour améliorer la productivité.

Concernant la satisfaction au travail, les employés ont exprimé des sentiments mitigés, avec une majorité indiquant une satisfaction moyenne et une minorité significative se déclarant insatisfaite.

Bien que les entretiens n'aient pas abordé directement ce sujet, les résultats du questionnaire apportent un éclairage précieux sur le climat interne. En matière de partage des connaissances, les deux méthodes convergent pour souligner son importance. Les entretiens mis en lumière les outils et méthodes utilisés par les discussions informelles et les messageries constituent les modes de partage privilégiés par les employés, reflétant ainsi une culture de communication ouverte.

Enfin, les obstacles à une gestion optimale des connaissances ont été identifiés, notamment les freins culturels, technologiques et organisationnels. Si les entretiens ont fourni une analyse détaillée de ces défis, le questionnaire a surtout mis en évidence les difficultés pratiques rencontrées par les employés.

En résumé, ces résultats soulignent la nécessité de formaliser et de communiquer une stratégie claire de gestion des connaissances, tout en renfonçant les outils et les pratiques collaboratives au sein d'une entreprise.

•Vérfications d'hypothèses :

D'après les résultats de nos investigations et notre enquête au sein de l'entreprise SONATRACH RT, auprès de certains employés qu'on a réussis à aborder avec un questionnaire et la conduite d'un entretien avec deux responsables, nous avons pu récolter informations précieuses qui nous ont permis de comprendre certaines pratiques dans l'entreprise et de faire un état des lieu sur le Knowledge management.

Ainsi nous pouvons résumer les principaux résultats par l'affirmation ou l'infirimation des hypothèses préconçues.

- La première hypothèse stipule que : « **Le management des connaissances n'est pas adopté en ces termes au sein de la SONATRACH RTC, mais on y trouve les pratiques de celui-ci en son sein** » en nous référant aux résultats de l'entretien conduit avec deux responsables au sein du département RH ainsi que du questionnaire adresser à certains employés on peut en ressortie que le management des connaissances n'est pas une activité connu en ces termes dans l'entreprise, effectivement ceci a été révéler lors de l'entretien puis confirmer avec les employés questionnées qui confirment que les pratiques sont mise en œuvre carrément ou à un certain degré.

Ainsi on peut affirmer cette hypothèse et dire que l'entreprise SONATRACH RTC met en place les pratiques du management des connaissances même si ce dernier n'est pas cité explicitement.

- Concernant la deuxième hypothèse : « **Le Knowledge management améliore significativement la performance RH chez SONATRACH RTC** » d'après les résultats de l'entretien et les réponses du questionnaire nous avons constaté que le Knowledge management améliore significativement la performance RH au sein de la SONATRACH RTC après avoir intégré le SAP.

Ainsi on peut affirmer cette hypothèse et dire que le Knowledge management améliore significativement la performance RH chez SONATRACH RTC.

Conclusion :

La SONATRACH, en tant que première force économique du pays, fait face à un environnement complexe et en constante évolution. Pour assurer une performance durable, elle doit faire preuve d'une flexibilité accrue afin de s'adapter aux changements et d'anticiper l'avenir.

Notre investigation au sein de cette entreprise a mis en lumière que le Knowledge Management (KM), bien que souvent informel, est un levier essentiel. Nous avons constaté des actions et des pratiques attribuables à la gestion des connaissances qui permettent aux employés d'innover, de créer de nouvelles connaissances et compétences, et d'être plus productifs. Ces observations ont été renforcées par les entretiens menés et les réponses au questionnaire, suggérant la nécessité de renforcer les connaissances et compétences par des formations, de sensibiliser et motiver les collaborateurs à partager leurs savoirs, d'améliorer le système informatique et de renouveler les approches technologiques. De plus, il est crucial que les responsables soient à l'écoute de leurs collaborateurs, favorisent les consultations et la décentralisation, et démontrent une réelle volonté d'intégrer ces activités stratégiques.

Cependant, il est important de noter que, de par sa nature qualitative, notre étude ne prétend pas à la représentativité statistique d'un échantillon significatif. Néanmoins, les données et informations recueillies, riches en enseignements, ont permis de dégager des tendances significatives et d'approfondir la compréhension des défis et des lacunes observées dans la gestion des connaissances au sein des entreprises, y compris ses processus, son application et ses limites.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

L'environnement actuel, en constante évolution, rend les entreprises vulnérables aux insuffisances d'une gestion rigide. Pour survivre, elles doivent impérativement adopter des stratégies flexibles et anticiper les changements. La ressource humaine, en tant que variable stratégique, exige des pratiques et des outils adéquats. Ainsi la GC devient primordiale pour assurer une performance RH et organisationnelle durable, en valorisant les actifs tant matériels qu'immatériels de l'entreprise.

Notre travail de recherche a eu pour objectif d'explorer **comment le KM influence-il la performance des Ressources Humaines (RH) au sein de SONATRACH RTC ?** Une entité majeure en Algérie. Nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure la mise en œuvre de pratiques de Knowledge Management, même informelles, contribue à l'amélioration de la performance des RH, tout en identifiant les freins et les leviers à une adoption plus formelle de cette approche. Cette problématique découle du constat que la gestion des connaissances est un pilier de la performance organisationnelle, mais que son application et son impact sur des fonctions spécifiques, notamment dans des contextes où le KM n'est pas explicitement formalisé, à ce niveau que **cela permet de confirmer notre première hypothèse** qui stipule que le KM suit une démarche non délibérée, mais il existe des pratiques qui ont un impact positif sur la performance des ressources humaines.

Notre étude exploratoire au sein de SONATRACH RTC a révélé une réalité nuancée. Malgré l'absence d'une démarche formelle et systématisée de Knowledge Management, nous avons clairement identifié de nombreuses pratiques qui s'apparentent à des composantes clés du KM. Ces pratiques, bien que souvent informelles, ont un impact tangible et positif sur des déterminants cruciaux de la performance RH, tels que l'innovation, la productivité et l'adaptabilité au changement. La capitalisation et le partage des connaissances, s'opérant de manière organique via l'expérience, le mentorat et les interactions quotidiennes, contribuent activement à l'amélioration continue des compétences des employés et à une résolution plus efficace des problèmes. Des exemples concrets incluent le transfert de savoir-faire des agents expérimentés aux jeunes recrues, les sessions de formation internes et la mise à disposition

d'informations cruciales, **ceci valide notre deuxième hypothèse**, qui affirme que le KM améliore significativement la performance RH chez SONATRACH RTC.

Cependant, cette absence d'une approche formalisée représente une limite majeure, entravant la pleine exploitation du potentiel du KM et la systématisation de ses bénéfices à l'échelle de l'organisation. L'analyse a mis en lumière des pratiques de gestion des connaissances intrinsèques – formation continue, mécanismes informels de transfert de compétences (tutorat, compagnonnage) et accès à des bases de données documentaires – qui, bien que non intégrées dans un cadre KM structuré, favorisent indéniablement l'apprentissage organisationnel, réduisent les délais de montée en compétence et améliorent l'efficacité opérationnelle des équipes RH.

Parallèlement, notre étude a permis d'identifier des freins significatifs à une adoption plus structurée du KM. Le manque d'une volonté managériale forte et clairement exprimée, l'insuffisance de sensibilisation des différentes parties prenantes aux enjeux et bénéfices du KM, et l'absence d'outils technologiques innovants dédiés à la capitalisation, au partage et à la diffusion des connaissances constituent des obstacles majeurs. Ces lacunes empêchent SONATRACH RTC de transformer ses pratiques informelles en un système de Knowledge Management cohérent et pleinement optimisé.

L'interprétation de nos résultats suggère qu'une organisation peut, même sans une stratégie KM explicite, bénéficier de manière partielle des initiatives fragmentées en matière de gestion des connaissances. Cependant, il est crucial de souligner que cette approche "au fil de l'eau" limite considérablement la synergie et la pleine réalisation des avantages que le KM peut apporter. En confrontant ces résultats à d'autres travaux sur le Knowledge Management, il apparaît que l'engagement du leadership et le développement d'une culture organisationnelle propice au partage et à l'apprentissage sont des prérequis universels pour une intégration réussie du KM. Pour SONATRACH RTC, une formalisation progressive des pratiques de gestion des connaissances représenterait une transformation potentielle vers une performance RH systémique, durable et plus résiliente.

Malgré ses apports, cette étude présente certaines limites. Sa nature exploratoire, fondée sur une étude de cas unique, limite la généralisation des résultats à l'ensemble du groupe SONATRACH ou à d'autres organisations. De plus, la difficulté à quantifier précisément l'impact des pratiques informelles de KM sur la performance RH, en l'absence d'indicateurs spécifiques, a conduit à une analyse principalement qualitative, pouvant

introduire une certaine subjectivité. Enfin, les perceptions des acteurs interrogés, bien que précieuses, ne reflètent pas toujours l'intégralité ou l'objectivité des mécanismes de gestion des connaissances.

Enfin, Il serait pertinent d'approfondir cette étude sur la manière dont SONATRACH RTC pourrait développer et implémenter une stratégie de Knowledge Management plus formalisée et adaptée, incluant notamment l'intégration d'outils numériques innovants et des campagnes de sensibilisation pour renforcer la culture de partage. Des études comparatives avec d'autres entreprises algériennes ayant formellement adopté le KM pourraient également apporter des éclairages précieux. Enfin, une recherche future pourrait se concentrer sur la quantification plus rigoureuse de l'impact du KM sur des indicateurs de performance RH tangibles (taux de rétention des talents, réduction des coûts de formation, amélioration de la satisfaction des employés, accélération des cycles d'innovation), afin de renforcer l'argumentaire en faveur d'un investissement stratégique dans le Knowledge Management au sein de la fonction RH.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographies

1. Abubakar, A. M., et al. (2019). Knowledge Management, Decision-Making Style and Organizational Performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114
2. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: A Basis for Competitive Advantage. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
3. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Columbia University Press.
4. Collison, C., & Parcell, G. (2001). *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading Organizations*. Capstone Publishing
5. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
5. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185–214.
6. Gnawali, A. (2020). Knowledge Management Practices and Its Impact on Performance of IT Companies in Nepal. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(6).
7. Gnawali, A. (2020). Knowledge Management Practices and Its Impact on Performance of IT Companies in Nepal. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(6).
8. Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
9. Hemmati, M., & Hosseini, H. (2016). Effect of ITS Application on Project Performance Focusing on the Mediating Role of Organizational Innovation, Knowledge Management and Organizational Capabilities. *Engineering, Technology and Applied Science Research*, 6 (6), 1221–1226.
10. <https://www.eslsca.fr/blog/quelles-sont-les-fonctions-des-ressources-humaines>
SONATRACH | L'énergie du Changement. (S. d.). Consulté 13 mai 2024, à l'adresse <https://sonatrach.com/presentation>.

11. Inkinen, H. (2016). Review of Empirical Research on Knowledge Management Practices and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 20 (2), 230–257.
12. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
13. Nonaka, I., & Hirotaka, Takeuchi. (2005). « La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante » Editions De Boeck Université.
14. Sveiby, K.-E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers.
15. Thèse de doctorat type : "L'impact de la gestion des connaissances sur la performance des ressources humaines dans les entreprises algériennes du secteur énergétique" (à rechercher dans les bases ProQuest ou DART-Europe).
16. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press

ANNEXES

Annexes :

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques et de gestion commerciale

Département science de gestion

Entretien et questionnaire de recherche

L'enquête que nous tenons à mener fait partie de notre recherche de fin d'études en Master 2 management des ressources humaines, qui porte sur « **l'impact du management des connaissances sur la performance des ressources humaines** » au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia.

Les résultats que nous obtiendrons grâce à celle-ci seront exploités et analysés pour comprendre votre approche du management des connaissances et son impact sur les ressources humaines, nous vous prions de répondre de manière honnête et précise aux questions suivantes, vos informations seront gardées anonymes et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche.

Annexe N°01**Guide d'entretien**

1. Pour commencer, Pour commencer, quelle est votre opinion sur l'importance stratégique de la gestion des connaissances pour l'atteinte des objectifs de performance de la fonction RH au sein de votre entreprise. Pourriez-vous fournir des informations à ce sujet ?
2. Selon vous, quels sont les principaux obstacles culturels, technologiques ou organisationnels qui entravent actuellement une gestion optimale des connaissances au sein de la fonction RH de votre entreprise, et comment ces obstacles se répercutent-ils sur la performance ?
3. Selon votre expérience, comment une gestion des connaissances plus efficace pourrait-elle transformer concrètement les processus clés de la fonction RH (recrutement, formation, gestion des talents, etc.) et ainsi améliorer la performance globale ? Pourriez-vous donner des exemples précis de cette transformation ?
4. Dans quels domaines spécifiques de la performance RH pensez-vous que l'investissement dans la gestion des connaissances apporterait le retour sur investissement le plus significatif ? Quels seraient les indicateurs clés pour mesurer ce retour ?
5. Existe-t-il une stratégie formalisée pour la gestion des connaissances au sein de la fonction RH de votre entreprise ? Si oui, comment les initiatives de gestion des connaissances sont-elles alignées et intégrées aux stratégies et aux objectifs globaux de la gestion des ressources humaines et de l'entreprise ?
6. Quelles méthodes et outils sont actuellement utilisés pour faciliter le partage et la diffusion des connaissances auprès des collaborateurs de la fonction RH de votre entreprise ? Comment évaluez-vous l'efficacité de ces outils en termes d'impact sur la performance individuelle et collective ?
7. Quels types de gains spécifiques et mesurables (temps, coûts, qualité, innovation, engagement, etc.) votre entreprise pourrait-elle raisonnablement attendre d'une gestion des connaissances plus efficace au sein de sa fonction RH en termes d'amélioration de la performance ? Pouvez-vous quantifier certains de ces gains potentiels ?
8. Pourriez-vous me décrire les principaux indicateurs de performance (KPI) qui sont utilisés pour mesurer l'efficacité de la fonction RH au sein de votre entreprise ? Comment la gestion

des connaissances influence-t-elle, ou pourrait-elle influencer, la trajectoire et l'atteinte de ces KPI ?

9. Quels sont, d'après vous, les facteurs clés de succès pour l'implantation et la pérennisation d'une culture de gestion des connaissances au sein de votre fonction RH, et comment ces facteurs contribuent-ils à une amélioration durable de la performance ?

10. Comment la gestion des connaissances contribue-t-elle à l'amélioration continue et à l'adaptation de la fonction RH face aux évolutions internes et externes de l'entreprise ? Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

11. Pourriez-vous fournir des exemples concrets de défis RH actuels au sein de votre entreprise qui pourraient être directement atténués ou résolus grâce à des initiatives spécifiques de gestion des connaissances, et comment cela se traduirait-il en termes d'amélioration mesurable de la performance ?

Annexe N°02Questionnaire distribué aux employés.

Dans le cadre de notre projet d'étude de fin d'études en Master 2 en Management des ressources humaines, nous menons une enquête portant sur L'impact du Knowledge management sur la performance des ressources humaines au sein de la SONATRACH RTC.

Les résultats de celle-ci seront exploités pour analyser, comprendre et développer notre thème de recherche, ainsi nous vous prions de bien vouloir répondre honnêtement au questionnaire suivant. Vos informations seront gardées anonymes et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

Axe I : Profil du Salarié

1- Sexe :

Femme Homme

2- Votre âge :

20 -29 ans 30-39 ans 40-49 ans 50ans et plus

3- Votre niveau d'études le plus élevé :

Baccalauréat Licence Master Doctorat

Autre :

4- Votre ancienneté dans l'entreprise :

1-3 ans 4-6 ans 7-10 ans Plus de 10 ans

5- Votre poste actuel :

Employé(e) Cadre Supérieur

Axe II : performance RH et Management des Connaissances

6-Êtes-vous satisfait de votre poste dans l'entreprise ? Si non, pourquoi ?

Oui Moyennement Non

7- Comment partager-vous généralement vos connaissances et votre savoir-faire avec vos collègues au sein de la fonction RH ?

Réunions d'équipe

Discussions informelles

Groupes de discussions (WhatsApp, Teams)

Documents partagés

8- Comment les nouvelles recrues sont-elles formées et intégrées au sein de votre équipe/département RH ? Accèdent-elles facilement aux connaissances nécessaires à leur poste ?

Oui, via un parcours d'intégration structuré

Oui, mais principalement par les collègues

Non, elles doivent chercher seules les informations

9- Avez-vous l'impression de perdre du temps à chercher des informations utiles ?

Oui, souvent Parfois

Rarement Non

10- Les relations avec vos collègues sont-elles positives et constructives ?

Toujours Souvent

Parfois Rarement

Jamais

11- Etes-vous satisfait(e) de votre salaire de base ?

Satisfait(e) Moyennement satisfait(e)

Pas de tout satisfait(e)

12-Utilisez-vous des outils informels pour partager des connaissances (groupes de messagerie, partage de fichiers) ?

Oui, régulièrement

Oui, de temps en temps

Non, jamais

Si oui, quels sont selon vous leurs avantages et inconvénient ?

Réponse libre :

.....
.....
.....

13- Comment une meilleure gestion des connaissances pourrait-elle vous aider à prendre des décisions plus rapidement et efficacement ?

Accès rapide aux bonnes pratiques ou procédures

Moins d'hésitation ou d'incertitude

Appui sur des données fiables

Autre

14- votre entreprise met-elle en œuvre des pratiques du Knowledge management ?

Oui

Non

A un certain degré

15- Pensez-vous qu'un meilleur accès aux connaissances pourrait améliorer la qualité de votre travail et réduire les erreurs ?

Oui, clairement

Probablement

Pas forcément

16- Selon vous, existe-t-il une culture de partage des connaissances au sein de la fonction RH de Sonatrach ? Si non, comment pourrait-on la développer ?

Oui, elle est bien développée

Elle existe, mais pourrait être améliorée

Non, elle est peu présente

17- Quels sont les principaux défis liés à une gestion efficace des connaissances dans
Votre entreprise ?

Rigidité de la circulation de l'information

Réticence des salariés à partager

Manque de moyens technologiques

Manque de soutien de la hiérarchie

18- Existe-il des mécanismes en place pour capitaliser sur vos expériences, vos succès et vos échecs ?

Oui, à travers des retours d'expérience ou des bilans de projets

Oui, grâce à des comptes rendus réguliers

Non, aucun dispositif formel n'est mis en place

19- Selon vous Quelles sont les avantages d'une gestion efficace des connaissances pour
Votre entreprise ?

Réponse libre :

.....
.....

20- Quelles sont les problèmes récurrents pour lesquels vous aimeriez avoir des solutions ou
des guides plus facilement accessibles ?

Réponse libre :

.....
.....

21-La digitalisation des processus a amélioré l'efficacité et la performance de mon travail ?

Tout à fait d'accord

Neutre

Pas du tout d'accord

Table des matières

Remerciement 2

Dédicace 3

Sommaire 4

Liste des figures : 7

Liste des tableaux : 8

Liste des abréviations : 10

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : 4

LES FONDEMENTS THEORIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT 4

Chapitre I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DU KNOWLEDGE MANAGEMENT 5

Introduction : 5

I.1 : Définition et concepts clés du Knowledge Management 5

I.1.1 Définition du KM : 5

I.1.2 définition de la connaissance : 6

I.1.2.1 les connaissances tacites : 6

I.1.2.2 les connaissances explicites : 6

I.1.2.3 capitalisation de connaissances : 7

I.1.2.4 le partage des connaissances : 7

I.1.2.5 valorisation des connaissances : 7

I.1.2.6 culture de la connaissance : 8

I.1.2.7 technologies de l’information 8

I.1.2.8 le processus de Knowledge management 8

I.2 la progression des connaissances : du traitement des données à la sagesse organisationnelle. 9

I.2.1 Des données (data) à l’information 9

I.2.2 transformation en information 9

I.2.3 création de connaissance 10

I.2.4 la sagesse organisationnelle 10

I.3 les typologies de connaissance : 10

I.3.1 connaissances individuelles : 10

I.3.2 Les connaissances collectives : 10

I.3.3 Les connaissances organisationnelles : 11

I.4 le Processus de la gestion de connaissances : 11

I.4.1. La création des connaissances 11

I.4.1.1 Définition de la création de connaissances : 12

I.4.1.2 Les mécanismes de création :	12
I.4.1.2.1 «Présentation de modèle SECI»	12
I.4.2 Le partage des connaissances :	16
I.4.2.1 Définition du partage des connaissances :	16
I.4.2.2 Les outils et technologies pour le partage des connaissances :	16
I.4.2.3 Les barrières au partage des connaissances :	17
I.4.2.4 Stratégies pour favoriser le partage des connaissances :	18
I.4.3 L'utilisation des connaissances :	19
I.4.3.1 Définition de l'utilisation des connaissances	19
I.4.3.2 Intégration des connaissances dans les processus RH	19
I.5 Enjeux et défis du KM pour les organisations :	21
I.5.1 les Enjeux clés de KM :	21
Conclusion :	22
Chapitre II :	23
<i>La relation entre le management des connaissances et la performance des ressources humaines</i> ..	23
Chapitre II : La relation entre le management des connaissances et La performance des ressources humaines	24
Introduction :	24
II.1. Définition de la performance des ressources humaines :	25
II.2 Les indicateurs de performance des ressources humaines :	25
II.2.1. Indicateurs liés à l'efficacité opérationnelle :	25
II.3 Indicateurs liés à l'engagement et à la satisfaction des employés :	26
II.4 Indicateurs liés au développement des compétences et à la formation	28
II.5 Les facteurs influençant la performance des ressources humaines :	28
II.5.1 Facteurs techniques	28
II.5.2 Facteurs organisationnels	29
II.5.3 Facteurs humains	29
II.6 Lien entre la performance RH et la performance organisationnel :	30
II. 7 Le Lien entre le management des connaissances et performance des RH :	31
II. 7.1 Impacts du management des connaissances sur la productivité et l'innovation des RH :	31
II.7.2 Impacts du management des connaissances sur l'adaptation au changement des RH :	32
II. 7.3 Impacts du management des connaissances sur la culture des RH :	33
Conclusion :	34
Chapitre III : Le management des connaissances (KM) et la performance RH au sein de la SONATRACH RTC.	37
Introduction :	37

III.1 contexte organisationnel et méthodologie de recherche	37
III.1.1 Brève présentation et historique de la SONATRACH RTC	38
III.1.1.2 Activités de l'entreprise :.....	39
III.1.1.3 Les missions de l'entreprise	39
III.1.1.4 Structure organisationnelle de l'entreprise	40
III.1.1.5 Le département ressources humaines	41
III.2 méthodologie de la recherche	42
III.2.1 Objectif de l'étude	42
III.2.2 Outils de recueil des données	42
III.2.3 L'entretien	42
III.2.4 Questionnaire	43
III.3 analyse et interprétation des résultats :	43
III.3.1 Analyse et discussion de l'entretien	44
III.3.1.1 Analyse et discussion des résultats de l'entretien	53
Axe 01 : l'exploration de KM et son rôle sur la PRH	54
Axe 02 : Déploiement pratique des initiatives de KM	56
Axe 03 : Vers une gestion des connaissances optimisée	58
III.3.2. Analyse et discussion des résultats d'enquête de terrain par questionnaire sur la gestion des connaissances et son rôle dans la performance des RH	60
Conclusion :	78
Annexes :	87

Résumé :

Le knowledge management, est une approche managériale innovante qui fait l'objet de nombreuses études et évolutions théoriques et pratiques. Ses principaux objectifs sont d'identifier, d'organiser, de stocker, de partager et de créer des connaissances. L'objectif est de valoriser les connaissances, les ressources et les expériences collectives et individuelles au sein d'une entreprise pour stimuler l'innovation, faciliter la prise de décision et améliorer la performance. Afin de déterminer comment faire de la gestion des connaissances un atout pour la performance RH, nous avons mené une enquête exploratoire au sein de SONATRACH RTC à Béjaïa.

Notre étude a révélé que, bien que SONATRACH RTC n'ait pas encore adopté d'approche formelle de gestion des connaissances, elle met en œuvre des activités et des pratiques liées à la KM. Ces pratiques ont un impact significatif sur les déterminants clés de la performance tels que l'innovation, la productivité et l'adaptabilité au changement. Nous avons également identifié les contraintes qui entravent la mise en œuvre de la KM au sein de l'entreprise.

Selon notre étude, l'adoption de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise nécessite l'engagement de la direction, la sensibilisation et l'implication de toutes les parties prenantes, le développement des connaissances des employés, des outils innovants de capitalisation et de partage des connaissances, et la promotion d'une culture de partage et d'apprentissage.

Concepts clés : gestion des connaissances, performance RH, adoption de la gestion des connaissances, SONATRACH RTC.

Abstract:

Knowledge management, or KM as it is known in English, is an innovative managerial approach that is continually subject to various theoretical and practical studies and changes. Its main goals are to identify, organize, store, share, and create knowledge. The objective is to leverage both collective and individual knowledge, resources, and experiences within a company to stimulate innovation, aid decision-making, and enhance performance. To determine how to make knowledge management an asset for HR performance, we conducted an exploratory survey within SONATRACH RTC in Bejaïa.

From our study, we found that while SONATRACH RTC has not yet adopted a formal knowledge management approach, it does engage in activities and practices related to KM. These practices significantly impact key performance determinants such as innovation, productivity, and adaptability to change. We also identified the constraints that hinder the implementation of KM within the company.

According to our study, we concluded that to adopt KM within the company, there needs to be a commitment from leadership, awareness, and involvement of all stakeholders, development of employee knowledge, innovative tools for knowledge capitalization and sharing, and the cultivation of a culture of sharing and learning.

Key concepts: knowledge management, HR performance, KM adoption, SONATRACH RTC.

ملخص:

إدارة المعرفة، أو بمصطلحها الأنجلوسكسوني، هي نهج إداري مبتكر ولا يزال موضوع دراسات عديدة وتغيرات نظرية وممارسات. وهي تهدف بشكل أساسي إلى تحديد، تنظيم، تخزين، مشاركة، وخلق المعرفة. وتهدف إلى استخلاص المعارف الفردية والجماعية، والموارد والخبرات في المؤسسة لتحفيز الابتكار، والمساعدة في اتخاذ القرار، وتعزيز الأداء. بهدف تحديد كيفية التعامل مع إدارة المعرفة كعنصر قوة لأداء الموارد البشرية، قمنا بإجراء دراسة استكشافية داخل مؤسسة سوناطراك في الواقع، ومن خلال دراستنا، تمكنا من ملاحظة والتقرير بأن هذه المؤسسة لم تعتمد بعد نهج إدارة المعرفة، ولكننا نجد ضمن أنشطتها وممارساتها المرتبطة بهذا النهج، ممارسات لها تأثير كبير على غالبية محددات الأداء مثل الابتكار، الإنتاجية، والتكيف مع التغيير. لقد لاحظنا القيود التي تعيق تطبيق هذا النهج.

أخيراً، لقد استنتجنا أنه لتبني هذا النهج داخل المؤسسة، يجب أن تكون هناك إرادة قوية من جانب المديرين، وتوعية وإشراك جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، وتطوير معارف الموظفين، وأدوات الرسملة والمشاركة الجديدة، وتطوير ثقافة المشاركة والتعلم.

المفاهيم الأساسية: إدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، تبني نهج إدارة المعرفة سوناطراك