

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

Département des Sciences de Gestion

Option : Management



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master Spécialité Management

Thème

**L'impact de la gestion des connaissances
organisationnelles sur la performance qualité au sein des
entreprises :**

Cas de SARL BEJAIA LOGISTIQUE

Réalisé par :

AIT MEZIANE Katia

ABDOUS Melissa

Encadré par : LAHLOU. Hafsa

Soutenu devant le jury :

* **Président :** CHABI. T

* **Examineur :** OTMANI. K

Année universitaire : 2024/2025

Remerciement

Nous remercions Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir donné la force et la foi nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Mme LAHLOU. H. Pour nous avoir encadrées, pour sa confiance, son soutien et ses conseils qui nous ont aidés tout au long de la réalisation de ce travail, nos sincères remerciements.

La responsable SMQ de BEJAIA LOGISTIQUE, **Mme Rachef. M** nous tenons à lui exprimer notre profonde gratitude pour sa disponibilité, son écoute, ainsi que pour la richesse de ses conseils qui ont grandement contribué à l'avancement de ce travail.

Nous tenons également à remercier d'avoir accepté de diriger ce travail le personnel de **BEJAIA LOGISTIQUE**, à leur tête **Mr Salhi. F.**

Nos remerciements s'adressent aussi à tous les enseignants de spécialité Management

Et aux membres de Jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail nos sincères remerciements.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce travail

À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être. Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

À mon frère, pour sa présence, ses encouragements et son affection qui m'ont toujours motivée.

À mes grands-parents, Mes chers oncles, Tantes, veuillez trouver dans ce travail l'expression de mon respect le plus profond et mon affection la plus sincère.

À ma chère copine et binôme Melissa, ton amitié a rendu ce parcours plus léger.

Katia

Je dédie ce modeste travail

À mes chers parents, pour leur amour, leur soutien constant, leurs sacrifices et leur éducation exemplaire. Merci pour vos encouragements qui m'ont portée jusqu'ici.

À ma chère grand-mère, dont les prières et l'amour m'ont toujours donné du courage.

À mon frère et à mes sœurs, pour leur affection, leur présence constante et leurs encouragements précieux.

À mes neveux et nièce, Je vous souhaite de tout cœur d'accomplir ce que je n'ai pas pu réaliser et d'atteindre vos rêves les plus chers.

À ma copine et binôme KATIA, pour son esprit d'équipe, sa patience et sa collaboration tout au long de ce projet.

À mes amies, pour leur soutien, leurs conseils et leur amitié sincère.

Melissa

Liste des tableaux

<i>Tableau 01</i> : Les indicateurs de la performance organisationnelle.....	8
<i>Tableau 02</i> : Fiche descriptive de BEJAIA LOGISTIQUE.....	13
<i>Tableau 03</i> : Procédure interne de recrutement des chauffeurs.....	19
<i>Tableau 04</i> : Taux de turnover des chauffeurs pour l'année 2024.....	23
<i>Tableau 05</i> : Les réclamations sur les chauffeurs pour l'année 2024.....	26

Liste des figures

<i>Figure 01</i> : L'icberg des connaissances.....	5
<i>Figure 02</i> : La spirale de Nonaka et Takeuchi.....	6
<i>Figure 03</i> : Le Modèle de GILBERT 1980.....	7
<i>Figure 04</i> : Evolution du taux de turnover mensuel des chauffeurs pour l'année 2024.....	24
<i>Figure 05</i> : Répartition des absences des chauffeurs pour l'année 2024.....	25
<i>Figure 06</i> : Les types d'absences des chauffeurs pour l'année 2024.....	25
<i>Figure 07</i> : Évolution de la satisfaction clients entre 2023 et 2024.....	27

La liste des abréviations

Abréviation	Signification
GCO	G estion des C onnaissances O rganisationnelles
PQ	P erformance Q ualité
ISO	I nternational O rganization for S tandardisation
BL	B EJAIA L OGISTIQUE
QQOQCP	Q ui ? Q uoi? O ù? Q uand? C omment? P ourquoi ?
RH	R essources H umaines
ERP	E ntreprise R esource P lanning
CM	C ongé de M aladie
CA	C ongé A nnuel
AT	A ccident de T ravail
AA jour	A utorisation d' A bsence
CE	C ongé E xceptionnel
ANA	A bsence N on A utorisée
MAP	M aladie A vec P résentation
KPI	K ey P erformance I ndicator
QHSE	Q ualité, H ygiène, S écurité, E nvironnement
SARL	S ociété à R esponsabilité L imitée
SMQ	S ystème M anagement Q ualité

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : La gestion des connaissances organisationnelles et performance de l'organisme	
Section 01 : La gestion des connaissances organisationnelles.....	4
Section 02 : La performance organisationnelle	6
Chapitre II : L'apport de la norme ISO 9001 :2015 à la gestion des connaissances et à la performance organisationnelle	
Section 01 : ISO 9001 :2015 et la gestion des connaissances	9
Section 02 : ISO 9001 :2015 et la performance organisationnelle	11
Chapitre III : Etat des lieux au sein de SARL BEJAIA LOGISTIQUE	
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	13
Section 02 : Méthodologie de recherche et l'analyse des résultats.....	16
Conclusion générale	32

Introduction générale

Dans un environnement économique en constante mutation, où l'innovation technologique et la digitalisation redéfinissent les modes de fonctionnement des entreprises, la recherche de performance et de qualité devient une exigence incontournable. Les organisations sont désormais poussées à s'adapter rapidement, à optimiser leurs ressources et à renforcer leur capacité à répondre aux attentes toujours plus élevées des clients et des partenaires. Dans cette dynamique, un élément longtemps resté en arrière-plan se révèle aujourd'hui comme un véritable levier stratégique : la gestion des connaissances.

Pendant plusieurs années, la gestion des connaissances a été considérée comme un simple processus interne. Aujourd'hui, elle occupe une place importante dans la création d'un avantage concurrentiel durable. Elle aide les entreprises à organiser et à valoriser les savoirs issus de l'expérience, de la pratique et des échanges entre les personnes. Lorsqu'elle est utilisée dans une démarche de management de la qualité, elle permet de stabiliser les bonnes pratiques, d'éviter la répétition des erreurs et d'améliorer la maîtrise des processus.

Dans des secteurs opérationnels complexes comme celui des services de transport, où l'efficacité repose autant sur la réactivité que sur l'expertise du personnel, cette approche devient indispensable. Elle soutient non seulement la performance opérationnelle, mais renforce aussi la qualité des prestations fournies. C'est ainsi que la gestion des connaissances, souvent invisible, s'impose peu à peu comme un pilier essentiel de la performance globale de l'organisation.

Cette recherche porte sur l'impact de la gestion des connaissances sur la performance qualité au sein des entreprises de transport, à travers l'étude de cas de la SARL Bejaia Logistique. Spécialisée dans les services de transport, cette entreprise fait face à plusieurs enjeux majeurs, notamment l'optimisation des processus, la gestion des imprévus et la satisfaction de la clientèle.

La problématique abordée dans ce mémoire est la suivante : Quel est le lien entre la gestion des connaissances et la performance qualité ?

Afin de répondre à cette question centrale, il est nécessaire d'apporter des réponses à un certain nombre de questions secondaires :

- Qu'est-ce que la gestion des connaissances organisationnelles ?
- Qu'est-ce que la performance qualité ?
- En quoi la gestion des connaissances peut-elle impacter la performance qualité ?

Vu l'importance que prend la gestion des connaissances dans le monde professionnel, un nouveau ministère a été créé en 2023 en Algérie : le ministère de l'Économie de la connaissance, des Start-up et des Micro-entreprises. Cette thématique a été retenue comme sujet du mémoire.

La recherche adopte une approche combinant théorie et pratique. Le choix de ce sujet cible plusieurs objectifs :

- Il permet d'explorer les liens entre la gestion des connaissances et la performance qualité, tout en approfondissant certains concepts clés.
- L'étude vise à sensibiliser les décideurs et les responsables d'entreprise à l'importance stratégique de la gestion des connaissances dans l'amélioration continue de la qualité.
- Elle cherche aussi à comprendre les mécanismes permettant de limiter la perte de savoirs essentiels, notamment lors des départs d'employés.

Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative a été adoptée. L'étude repose sur un entretien réalisé auprès du personnel des services RH, QHSE et Marketing. Elle est complétée par l'analyse de documents internes (procédures, fiches de poste, rapports d'audit, plannings de formation), des observations sur le terrain, ainsi que par l'utilisation de la méthode QQQCP afin de mieux comprendre les processus. Cette méthodologie a permis d'examiner la politique de gestion des connaissances au sein de l'entreprise, ainsi que l'application de ses exigences de la norme ISO 9001 :2015 dans les pratiques de recrutement, de formation et d'évaluation des chauffeurs, qui représentent 75 % des effectifs. Elle permet également d'analyser l'influence de ces pratiques sur la conformité du service et sur la satisfaction client, afin d'évaluer l'impact de la norme sur la performance qualité

Dans le but de répondre à la question centrale et atteindre les objectifs fixés, cette recherche est structurée en trois principaux chapitres, organisés de manière progressive.

Le premier chapitre intitulé « La gestion des connaissances organisationnelles et la performance de l'organisme » qui est subdivisé en deux sections : la première section intitulée

« La gestion des connaissances organisationnelles » et la seconde intitulée « La performance organisationnelle ».

Le deuxième chapitre intitulé : « L'apport de la norme ISO 9001 :2015 à la gestion des connaissances et à la performance organisationnelle ». Il se compose de deux sections ordonnées de la manière suivante : la première section intitulée «La norme ISO9001 :2015 et la gestion des connaissances », la deuxième intitulée « La norme ISO9001 :2015 et la performance organisationnelle ».

Le troisième et le dernier chapitre traite l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de SARL BEJAIA LOGIQTIQUE, il se décompose comme suit « La présentation générale de l'organisme d'accueil », « La méthodologie de recherche et l'analyse des résultats ».

Chapitre I

La gestion des connaissances organisationnelles et la performance de l'organisme

Introduction

Derrière chaque performance remarquable se cache un savoir bien transmis, une expérience bien exploitée. Ce chapitre présente, dans une première section, les fondements de la gestion des connaissances. La seconde section est consacrée à l'analyse de la performance organisationnelle.

Section 01 : La gestion des connaissances organisationnelles(GCO)

Cette section est consacrée à l'étude de la gestion des connaissances organisationnelles à travers sa définition, ses types et sa structure.

1.1. Définition de la gestion des connaissances organisationnelles (GCO)

La gestion de connaissances organisationnelles (GCO) est « *L'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. Elle vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise* » (M.Adil.Chafiqi & El.Moustafid.Said, 2004, p. 65). Dans ce cadre, la gestion des connaissances poursuit quatre objectifs clés qui permettent d'améliorer les processus, faciliter la prise de décision, valoriser les compétences internes et de favoriser l'innovation au sein de l'entreprise. (Jean-Yves.Prax., 2007).

1.2. Typologies de la connaissance organisationnelle

Les typologies de la connaissance sont généralement classées selon plusieurs approches :

1.2.1. Connaissances selon leur nature : (BTS.MCO & BTS.MUC, 2015).

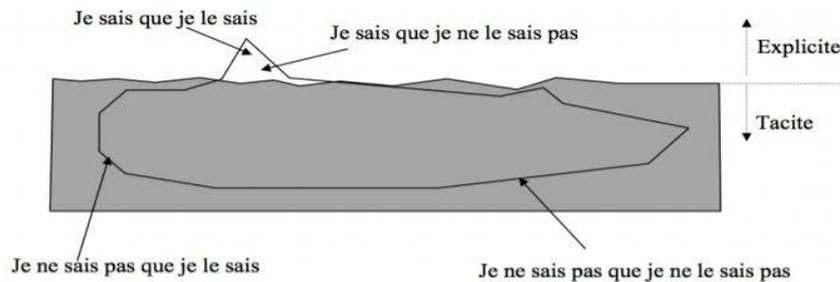
- **Connaissances tacites** : Difficulté à être formalisées, elles sont personnelles et basées sur l'expérience (Intuition, Savoir-faire).
- **Connaissances explicites** : Facilement transmissibles sous forme de documents, bases de données ou procédures écrites.

1.2.2. Connaissances selon leur source

- **Connaissances individuelles** : Ces connaissances correspondent à l'ensemble des croyances d'un individu, sur les relations de causes à effets entre phénomènes (BAYAD.Mohamed & Simen.Francis, 2003, p. 11).

- **Connaissances collectives** : Issues des interactions et collaborations entre individus (culture organisationnelle, savoirs partagés dans une équipe) (XAVIER.Dupperet, 2019).

Figure N°1 : L'iceberg des connaissances



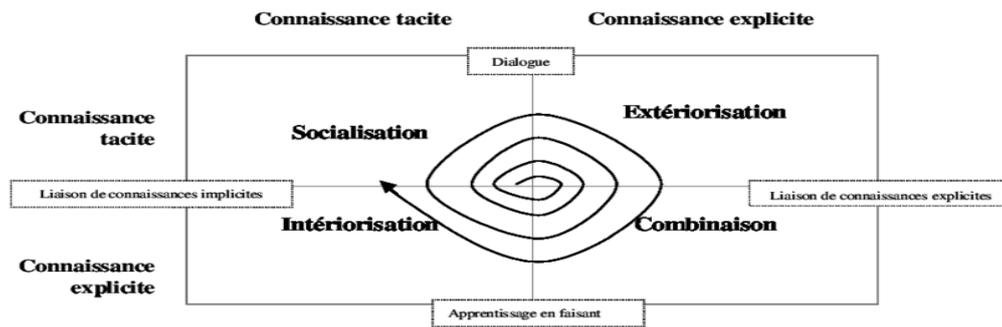
Source : (SYLAVIN.Mahé, 2000, p. 32)

1.3. La structure de la gestion des connaissances organisationnelles (GCO)

La gestion des connaissances repose sur un processus structuré en quatre étapes clés :

- 1.3.1. **L'acquisition des connaissances** : consiste à recueillir et organiser le savoir d'experts pour l'intégrer dans des systèmes à base de connaissance. C'est une étape cruciale mais complexe, qui demande une collaboration étroite avec les experts et une structuration rigoureuse des informations. (CHERGUL.Wahid., 2020, p. 19).
- 1.3.2. **La création des connaissances** : Est un processus impliquant trois étapes : la génération de nouvelles idées, leur transformation en différentes formes de savoir (conversion) et leur exploitation pour créer de la valeur. Deux approches principales existent : la conversion des connaissances d'une forme à une autre et la modification des cadres de savoirs existants pour en produire de nouveaux (Kessas.Zakia, Gouri.Hicham, & Benachenhou.Sidi.Mohammed, 2021, p. 316).
- 1.3.3. **La conversion des connaissances**: La conversion des connaissances est le processus par lequel les savoirs passent d'une forme à une autre au sein d'une organisation, selon le modèle de Nonaka et Takeuchi. Ce modèle distingue deux types de connaissances (tacite, explicite) (GRUNDSTEIN.Michel, 2003, p. 9), Ce processus suit quatre modes de conversion :

Figure N°2 : La spirale de Nonaka et Takeuchi



Source : (CONSTANTINESCU.Lucretia.Mariana, 2012, p. 104)

- **Socialisation (Tacite - Tacite)** : C'est le transfert direct d'expérience entre individus, sans passer par l'écrit.
- **Externalisation (Tacite - Explicite)** : C'est la formalisation des savoirs tacites (expériences, compétences) en documents, procédures, fiches.
- **Combinaison (Explicite - Explicite)** : C'est l'acte de rassembler plusieurs connaissances explicites (données, rapports, procédures) pour en créer de nouvelles.
- **Internalisation (Explicite - Tacite)** : C'est le moment où une personne apprend et intègre une connaissance formalisée jusqu'à ce qu'elle devienne un savoir-faire personnel.

1.3.4. Partage des connaissances : Est un processus essentiel pour transformer les savoirs individuels en capital collectif, stimulant ainsi l'innovation et la performance au sein d'une organisation. Il s'appuie sur des outils variés et il est influencé par des facteurs techniques et cognitifs, permettant aux entreprises de renforcer leur compétitivité et leur capacité d'adaptation (SOSSEY.ALAOUI.Youssef & TORRA.Mohamed, 2023, p. 302).

Section 02 : La performance organisationnelle

Cette section a pour objectif de définir la performance organisationnelle, d'en présenter ses composantes et ainsi que ces indicateurs de mesure.

2.1. La définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle se manifeste par la capacité d'une entité à atteindre efficacement et de manière optimale les buts qu'elle s'est fixés. Sa compréhension et son

évaluation varient en fonction des objectifs spécifiques, du point de vue adopté et des intérêts de l'observateur. (OU-MELLAL.Brahim & OUARBHANI.Mostafa, 2025, p. 76).

2.2. Les composantes de la performance organisationnelle :

La performance organisationnelle s'articule autour de trois dimensions fondamentales :

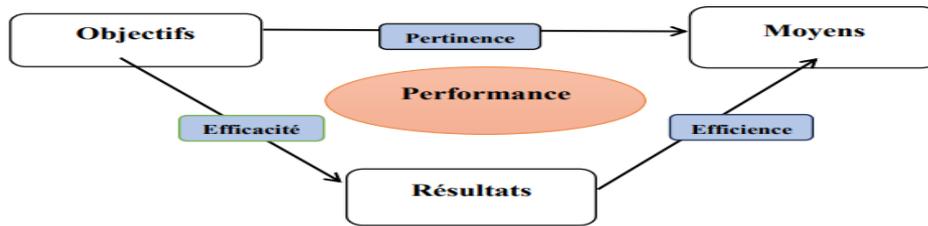
- **La pertinence** : elle consiste à vérifier si les objectifs de l'organisation sont bien adaptés à ses besoins et à sa mission (OU-MELLAL.Brahim & OUARBHANI.Mostafa, 2025, p. 76).
- **L'efficacité** : c'est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation à atteindre les objectifs fixés. Selon **Mahé de Boislandelle**, elle se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs visés : plus ces résultats sont proches des objectifs, plus le système est performant (HENRI.Mahé.bioslandelle, 1998, p. 139).L'efficacité peut être résumée par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

- **L'efficience** : désigne la capacité d'une organisation à utiliser le moins de ressources possible pour atteindre un résultat donné. Autrement dit, plus les ressources sont utilisées de manière rationnelle et sans gaspillage, plus l'organisation est efficiente (BOUQUIN.Henri, 2007, p. 173). L'efficience peut être résumée par la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats obtenus} / \text{Les moyens mis en œuvre}$$

Figure N°3 : Le modèle de GILBERT 1980



Source : (OU-MELLAL.Brahim & OUARBHANI.Mostafa, 2025, p. 76)

2.3. Les indicateurs de la performance organisationnelle

Il existe plusieurs types d'indicateurs selon leur fonction et leur utilisation dans l'organisation (LORINO.Philippe, 2001, p. 151) qui sont résumée dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Les indicateurs de la performance organisationnelle

Type d'indicateur	Définition	Exemple
Indicateur de reporting	Informe la hiérarchie sur les résultats et les objectifs atteints.	Indicateur de résultat, utilisé dans le cadre du reporting.
Indicateur de pilotage	Aide les responsables à gérer et ajuster leur activité en temps réel.	Suivi d'actions en cours, reste à un niveau local.
Indicateur de résultat	Évalue les résultats finaux d'une action ou d'un projet.	Sert à vérifier si les objectifs ont été atteints.
Indicateur de suivi (ou processus)	Permet de suivre l'avancement d'une action et de réagir rapidement si besoin.	Anticipation, ajustement en temps réel.
Indicateur financier	Basé sur des données comptables ou économiques.	Rentabilité, coûts, chiffre d'affaires.
Indicateur non financier	Fondé sur des données opérationnelles (physiques, organisationnelles,)	Volume produit, délais, qualité, niveau de stock.

Source : Réalisé par nous-mêmes d'après (LORINO.Philippe, 2001, p. 151)

Conclusion

La gestion des connaissances aide les entreprises à mieux utiliser leur savoir pour obtenir de bons résultats. Pour être utile, elle doit suivre une logique claire et bien définie. La norme ISO 9001:2015 propose un cadre précis qui donne une place importante à cette pratique dans la recherche de la qualité et de la performance.

Chapitre II

**L'apport de la norme ISO 9001 :2015 à
la gestion des connaissances et à la
performance organisationnelle**

Introduction

Derrière chaque performance durable se trouve une organisation structurée et des savoirs bien maîtrisés. C'est dans ce sens que la norme ISO 9001 :2015 joue un rôle important. Il s'agit d'une norme internationale qui définit les règles à suivre pour mettre en place un système de management de la qualité. Son objectif est d'aider les entreprises à améliorer leur fonctionnement, satisfaire leurs clients et à progresser continuellement. Elle repose sur sept principes essentiels comme l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées. Ce chapitre présentera, dans une première section, l'apport de la norme ISO 9001 :2015 à la gestion des connaissances, puis, dans une deuxième section, son impact sur la performance des entreprises.

Section 01 : ISO 9001 :2015 et la gestion des connaissances

Le chapitre 7 de la norme ISO 9001:2015 vise à garantir que l'organisme dispose de toutes les ressources, compétences, connaissances et moyens nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration continue de ses processus. En mettant en lumière des leviers souvent invisibles, il rappelle que la qualité repose autant sur les moyens mobilisés que sur les actions réalisées.

1.1. Ressources humaines

Le chapitre **7.1.2 de la norme ISO 9001:2015** met en avant la nécessité de disposer de ressources humaines compétentes afin d'assurer le bon fonctionnement du système de management de la qualité. L'organisme doit examiner : les compétences, l'expérience et la charge de travail des personnes chargées des processus clés. Si besoin, il peut recruter du personnel supplémentaire ou faire appel à des prestataires externes, tout en s'assurant qu'ils respectent les exigences de qualité et de service. L'approche fondée sur les risques permet de garantir une répartition claire des responsabilités (**ISO.9001, Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 6**).

1.2. Connaissances organisationnelles

Le chapitre **7.1.6 de la norme ISO 9001:2015** insiste sur l'importance pour une entreprise de connaître, garder et partager les informations nécessaires à la bonne réalisation de ses activités. Ces connaissances viennent souvent de l'expérience du personnel ou des pratiques de l'entreprise. L'objectif est de s'assurer que les bonnes informations sont disponibles pour bien

faire le travail aujourd'hui, mais aussi pour s'adapter aux besoins futurs. Ces connaissances peuvent être collectées à partir des erreurs, des réussites, des clients, ou des partenaires, et partagées grâce à des outils simples comme des réunions, des notes internes ou un intranet (ISO.9001, **Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 6**).

1.3. Compétences

Le chapitre **7.2 de la norme ISO 9001:2015** insiste sur l'importance de disposer de personnes compétentes pour assurer la qualité des produits et services. L'organisme doit identifier les compétences nécessaires pour chaque poste, vérifier que les personnes les possèdent, et, si besoin, leur proposer des formations ou un accompagnement. Il doit aussi s'assurer que ces actions sont efficaces et garder des preuves des compétences (comme des diplômes ou des attestations). Cela concerne aussi bien le personnel interne que les prestataires externes (ISO.9001, **Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 6**).

1.4. Sensibilisation

Le chapitre **7.3 de la norme ISO 9001 :2015** met l'accent sur la sensibilisation des employés à la politique qualité, à l'objective qualité et à l'importance de leur rôle dans le bon fonctionnement du système de management de la qualité. L'organisme doit s'assurer que les employés comprennent les conséquences d'un travail non conforme. Cette sensibilisation peut se faire par des formations, des communications internes, des réunions ou des supports visuels. Le but est que chacun sache ce qu'il doit faire, pourquoi c'est important, et comment réagir en cas de problème (ISO.9001, **Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 6**).

Section 02 : ISO 9001 :2015 et la performance organisationnelle

Le chapitre 9 de la norme ISO 9001:2015 vise à surveiller, mesurer, analyser et évaluer les performances du système de management de la qualité (SMQ) afin de s'assurer qu'il fonctionne efficacement et qu'il contribue à l'amélioration continue.

2.1. La satisfaction client

Selon le **chapitre 9.1.2** l'entreprise doit surveiller régulièrement la satisfaction de ses clients pour vérifier si leurs besoins et attentes sont bien satisfaits. Pour cela, elle doit utiliser des méthodes pour recueillir, suivre et analyser ces informations. Parmi les méthodes possibles, on peut citer des enquêtes, des retours sur les produits ou services, des réunions avec les clients,

l'analyse de la part de marché, ainsi que les compliments, réclamations ou rapports des distributeurs. L'objectif est de s'assurer que l'entreprise répond bien aux attentes des clients et d'ajuster ses actions si nécessaire (**ISO.9001, Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 18**).

2.2. Analyse et évaluation de la performance organisationnelle

Selon **le chapitre 9.1.3** l'entreprise doit analyser les données collectées pour évaluer si ses produits, services et processus répondent aux exigences et attentes. Elle doit choisir des données fiables et complètes, comme la qualité des produits, la satisfaction des clients ou le respect des délais. Après avoir analysé ces informations, l'entreprise doit déterminer si des actions correctives ou des améliorations sont nécessaires. L'analyse peut se faire régulièrement, selon la manière dont les données sont collectées, et les résultats doivent être documentés sous forme de rapports ou de tableaux de bord. Ces informations serviront lors des réunions de direction pour décider des actions à entreprendre pour améliorer la qualité. (**ISO.9001, Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 18**).

2.3. Audit interne

Selon **le chapitre 9.2** l'entreprise doit réaliser régulièrement des audits internes pour vérifier si son SMQ est bien appliqué et fonctionne efficacement. Ces audits permettent d'évaluer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 et aux règles internes de l'entreprise. Ils sont planifiés à l'avance, en tenant compte des risques, de l'importance des processus et des résultats des audits précédents. L'audit peut se faire par observation, entretiens ou analyse de documents. Les résultats doivent être communiqués à la direction, et des actions correctives peuvent être engagées en cas de problème. Toutes les preuves et les rapports liés aux audits doivent être conservés pour montrer que le système est bien maîtrisé et pour servir lors des réunions de direction (**ISO.9001, Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 18**).

2.4. Revue de direction

Dans **le chapitre 9.3** la revue de direction doit être un moment important où la direction doit évaluer si le système de management de la qualité fonctionne bien et reste adapté aux objectifs de l'entreprise. Pour cela, elle doit s'appuyer sur plusieurs informations, comme les résultats des audits, la satisfaction des clients, les performances des processus, les problèmes

rencontrés, ou encore les retours des employés et des parties concernées. Mais le plus important dans cette revue, ce sont les résultats qui en ressortent, appelés éléments de sortie. Ce sont des décisions concrètes que la direction doit prendre pour améliorer le système, comme identifier ce qu'il faut améliorer, déterminer les ressources nécessaires, ou décider des changements à mettre en place. Ces décisions doivent ensuite être notées et suivies pour s'assurer qu'elles sont bien appliquées, et elles doivent servir aussi de base pour les prochaines revues (**ISO.9001, Systèmes de management de la qualité - exigences, 2015, p. 19**).

Conclusion

La norme ISO 9001:2015 aide les entreprises à bien organiser leurs connaissances. Elle propose une méthode claire pour améliorer la qualité et assurer de bons résultats. L'application de cette approche dans un environnement professionnel réel permet de mieux comprendre son importance et ses effets concrets.

Chapitre III

**Etat des lieux de la gestion des
connaissances et les pratiques qualités au
sein de BEJAIA LOGISTIQUE**

Introduction

Après avoir défini les fondements théoriques de la gestion des connaissances et de la performance organisationnelle, cette partie se propose d'explorer leur mise en œuvre concrète au sein d'un environnement professionnel. L'analyse repose sur une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise **SARL BEJAIA LOGISTIQUE**, acteur majeur dans le secteur du transport et de la logistique. Ce chapitre se divise en deux sections : La première est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil et la seconde sera dédiée à la méthodologie suivie dans cette étude et l'analyse des données recueillies.

Section 01 : La présentation de l'organisme : BEJAIA LOGISTIQUE

Dans le cadre de la présentation de l'organisme d'accueil, une fiche synthétique a été élaborée afin de regrouper les informations clés concernant SARL BEJAIA LOGISTIQUE.

Tableau N°2 : Fiche descriptive de SARL BEJAIA LOGISTIQUE

Fiche descriptive de BEJAIA LOGISTIQUE	
1. Date de création	Octobre 2008
2. Situation juridique	SARL
3. Situation géographique	Est implantée dans la zone industrielle AHRIK IGHZER AMOKRANE, situé dans la commune d'Awzelliguen, Wilaya de BEJAIA
4. Historique	<p>En 2002 : Création du service Parc transport au sein de la SARL IFRI</p> <p>Croissance : Augmentation de la production d'IFRI et complexification du système de distribution</p> <p>Problème : Les coûts de maintenance des flottes deviennent élevés</p> <p>Solution : IFRI décide d'externaliser sa fonction transport</p> <p>Octobre 2008 : Création de la SARL BL</p> <p>Objectif : Réduire les coûts et optimiser la logistique</p>

Fiche descriptive de BEJAIA LOGISTIQUE (Suite)	
4. Historique	<p>Avantage : BL assure la distribution et peut affréter des véhicules en période de forte demande</p> <p>Aujourd’hui : BL joue un rôle clé dans la chaîne logistique d’IFRI</p>
5. Capacité totale de transport	Gestion d’une flotte de 503 véhicules avec une capacité d’acheminement optimisée pour couvrir un large réseau national.
6. Certification ISO	<p>-ISO 9001 :2015</p> <p>-ISO 14001 :2015</p> <p>-ISO 45001 :2018</p>
7. Projets futurs	<p>•ISO 9004 (prévu pour 2025) pour améliorer la performance globale et renforcer la gestion des connaissances et la qualité à long terme.</p> <p>•ISO 26000 (prévu pour 2026) pour intégrer les principes de responsabilité sociétale dans les pratiques de l’entreprise et contribuer au développement durable.</p>
8. Activités principales	<p>-Le transport public de marchandise</p> <p>-La location longue durée de véhicule destinée aux professionnels (avec et sans chauffeurs)</p> <p>-La location d’engins et matériels pour bâtiments, travaux publics et manutention</p> <p>-Le transport des produits pétroliers</p>
9. Clients et partenaires	<p>SARL IFRI : principal partenaire et bénéficiaire des services logistiques</p> <p>Cevital, Mahboul, Carjus, La belle, Saida, Rouiba, LAFARGE, CASTAL, Candia, Safia, Condor, Wafa, Garrido, Lallakhedija, Mama, Hasnaoua, Numidia, Pepsi, Coca cola.</p>

Fiche descriptive de BEJAIA LOGISTIQUE (Suite)	
10. Les objectifs principaux	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfaire les besoins et attentes de toutes les parties intéressées. -Favoriser une culture fondée sur la confiance et l'intégrité ; -Créer un environnement de travail motivant, où le personnel est pleinement impliqué dans l'atteinte des objectifs. -Utiliser de manière optimale l'ensemble des ressources disponibles. -Préserver sa notoriété ainsi que son image de marque. -Proposer des solutions logistiques adaptées aux besoins des clients. -Fidéliser ses collaborateurs tout en développant leurs compétences. -Veiller activement à la santé, la sécurité et au bien-être de l'ensemble du personnel ; -Contribuer à la protection de l'environnement.
11. Organigramme de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -Direction générale : Stratégie globale, pilotage des directions. - Contrôle de gestion : Analyse les couts, Tableaux de bord, mesures correctives. -Exploitation : Gérer les activités quotidiennes de transport, optimise les flux logistiques, mesure la performance opérationnelle. -Support : Regroupe toutes les activités qui soutiennent les services opérationnels (Comptabilité et finance, achats, informatique, technique). -QHSE : Est un service transverse dont la mission est de garantir que l'entreprise fonctionne dans le respect des normes, protège ses employés et minimise son impact environnemental.

Source : Réalisée par nous-mêmes d'après les informations fournies par l'entreprise

Section 02 : La méthodologie de la recherche et l'analyse des résultats

Cette section présente la méthodologie de recherche, suivie de l'analyse des résultats de l'étude.

2.1. La méthodologie de recherche

2.1.1. L'objectif de cette étude

L'objectif de cette étude est d'analyser l'efficacité du lien entre la gestion des connaissances (GCO) et la performance qualité au sein de **SARLBEJAIA LOGISTIQUE**, avec une attention particulière portée sur les chauffeurs, qui représentent 3/4 des effectifs de l'entreprise, de manière plus précise, il s'agit de :

- Vérifier si l'entreprise applique une politique de gestion des connaissances dans ces pratiques internes.
- Analyser l'impact de la gestion des connaissances sur le processus de recrutement, l'évaluation des compétences et la formation des chauffeurs au sein de la SARL Bejaia Logistique.
- Analyser comment ces pratiques influence la conformité du service et la satisfaction des clients.

Les données analysées portent sur l'année 2024, afin d'obtenir une vision complète et détaillée des pratiques mensuelles tout au long de l'année.

2.1.2. Les moyens utilisés

Pour réaliser cette étude, plusieurs outils de collecte de données ont été utilisés :

- **Le guide d'entretien** : Élaboré pour réaliser des entretiens semi-directifs avec les responsables des services suivants : RH, QHSE, marketing, pour mieux comprendre leurs pratiques, leurs connaissances, et leur contribution à la performance qualité.

Ce guide d'entretien semi directif a été structuré sous forme de deux axes :

Le premier axe vise à évaluer la politique de la GC au sein de l'entreprise, le second analyse l'impact de la GCO sur la performance qualité de l'entreprise.

- **La méthode QQQQCP:** Utilisée pour analyser les processus en profondeur (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) et mieux comprendre les pratiques internes liées à la gestion des connaissances.
- **L'analyse documentaire :** Examiner les documents internes (procédures, rapports, fiches de poste, plannings de formation) afin de vérifier la formalisation et la traçabilité des connaissances.
- **L'audit interne:** Considéré comme source d'information sur le respect des exigences ISO 9001 :2015 et les éventuelles non-conformités liées aux processus RH et qualité.
- **Les inspections des lieux :** ont été menées afin d'observer directement le cadre de travail des chauffeurs, d'évaluer les conditions matérielles mises à leur disposition, ainsi que l'environnement favorisant (ou non) le partage et l'application des connaissances.

2.1.3. Mise en pratique de l'étude

Conformément aux exigences de la norme **ISO 9001:2015**, l'étude s'est concentrée sur les points suivants :

- **L'analyse du processus RH :** le recrutement, la formation et l'évaluation des compétences des chauffeurs, avec un accent particulier sur leur rôle dans le maintien de la qualité du service.
- L'étude a pris en compte certains **indicateurs internes** qui permettent de mesurer la performance et la stabilité de l'entreprise, afin de mieux comprendre l'impact de la GCO sur le fonctionnement de l'organisation.
- **La satisfaction client**, mesurée à travers les retours sur la qualité des services offerts par les chauffeurs.

2.2. L'analyse et discussion des résultats

Dans le cadre de cette étude, une enquête a été réalisée pour comprendre l'efficacité du lien entre la GC et la PQ au sein de l'entreprise **BL**.

2.2.1. La gestion des connaissances au sein de BL

Les interviewés, soulignent que la GC dans l'entreprise repose sur la gestion des compétences et des savoirs des collaborateurs, à la fois individuel et au sein des équipes, l'objectif est de valoriser ces connaissances pour améliorer l'efficacité et la performance

organisationnelle, et ils ont ajouté que cette pratique permet le partage de connaissances et d'éviter leur perte en cas de rotation du personnel.

Analyse: Cela permet de conclure que la GC dans l'entreprise est basé principalement sur l'identification, la valorisation et le partage des compétences et du savoir des employés, que ce soit individuellement ou collectivement. Cette approche vise à maintenir et à utiliser efficacement les connaissances internes pour optimiser les performances, améliorer l'efficacité du groupe et assurer une meilleure continuité des activités. Cela montre que GC est considéré comme un levier stratégique pour améliorer les performances globales de l'organisation.

2.2.2. Les moyens mis en place par l'entreprise pour assurer le stockage des connaissances

Les interviewés affirment que l'entreprise assure le stockage des connaissances principalement à travers des archives qui incluent des documents papiers, des bases de données numériques, des rapports internes ainsi que des comptes rendus de réunions et de formations, cela permet de conserver les informations essentielles et de garantir leur accessibilité au fil du temps.

Analyse: Cela implique que l'utilisation des archives pour stocker les connaissances, qu'elles soient papier ou numériques, cela montre que l'entreprise met en place des pratiques de gestion des connaissances, permettant de conserver et d'accéder aux informations essentielles, ce qui soutient la performance et l'amélioration continue.

2.2.3. Les outils et méthodes utilisées par l'entreprise pour partager des connaissances

Les interviewés indiquent que l'entreprise utilise divers outils et méthodes pour partager les connaissances, parmi eux, les bases de données permettent de diffuser les savoirs de manière structurée, les canaux de communication quotidiens comme le téléphone et les e-mails facilitent les échanges rapides entre les employés, ils ont ajouté les formations et les réunions jouent un rôle essentiel dans la transmission et la mise à jour des connaissances.

Analyse : Cela montre que l'entreprise met en place des moyens concrets pour faciliter le partage des connaissances. Cela favorise la circulation de l'information, renforce la

collaboration entre les équipes et contribue à l'amélioration continue des performances organisationnelles.

2.2.4. Critères de recrutement des chauffeurs et choix des compétences

Le responsable RH précise que, parmi les critères de recrutement des chauffeurs, l'entreprise exige un niveau d'études équivalent au lycée, cela permet de s'assurer que les candidats savent lire et écrire, ce qui est essentiel pour comprendre les consignes, remplir des documents ou suivre des procédures. En plus de ce critère, l'entreprise demande au moins deux ans d'expérience, un permis poids lourd, ainsi que des qualités comme la ponctualité, la rigueur, le respect des règles de sécurité et un bon contact avec les clients.

Afin d'enrichir les informations recueillies lors de l'entretien, une analyse de la procédure interne de recrutement a été réalisée. Ce document décrit les étapes officielles du processus de recrutement des chauffeurs :

Tableau N°3 : Procédure interne de recrutement des chauffeurs

Avant le recrutement (préparation)		Lors de recrutement (sélection des candidats)	
Etape	Description	Etape	Description
Identification du besoin en personnel	L'entreprise détermine le nombre de chauffeurs nécessaires et définit les compétences recherchées	Test oral	Entretien pour évaluer la capacité du futur chauffeur à comprendre et appliquer les consignes
Définition du profil du poste	Expérience exigée, permis adapté, compétences comportementales	Test écrit	Permet de vérifier que le candidat maîtrise la lecture et l'écriture.

Avant le recrutement (Suite)		Lors de recrutement (Suite)	
Etape	Description	Etape	Description
Publication de l'offre ou recherche	Diffusion de l'annonce de recrutement	Test de conduite	A pour but d'évaluer les compétences pratiques du candidat, sa maîtrise du véhicule, son respect des règles de sécurité.

Source : Élaboration personnelle à partir des documents fournis par l'entreprise.

Analyse: Les critères de recrutement appliqués par SARL Bejaia Logistique montrent la volonté de choisir des chauffeurs capables non seulement de conduire, mais aussi de comprendre, d'appliquer et de transmettre les connaissances internes. Le niveau d'études requis (lycée) garantit que les chauffeurs savent lire et écrire, ce qui est essentiel pour suivre les procédures, remplir les documents et assimiler les consignes écrites. L'expérience demandée et le permis adapté assurent une compétence technique du métier, tandis que des qualités personnelles telles que la rigueur, la ponctualité, le respect des règles de sécurité et un bon relationnel permettent une meilleure intégration dans l'organisation, notamment dans le respect des normes de qualité.

Ces critères montrent que l'entreprise accorde de l'importance non seulement aux compétences techniques, mais aussi à la participation des chauffeurs dans le partage et l'utilisation des connaissances. Cela permet de mieux organiser la gestion des connaissances dans cette équipe, et contribue à améliorer le management de la qualité.

2.2.5. La politique de formation des chauffeurs au sein de BL

Le responsable RH indique que Bejaia Logistique propose des formations spécifiques pour les chauffeurs. Ces formations sont de deux types :

- **Formations internes** : dispensées par des personnes expérimentées de l'entreprise, comme des superviseurs ou des chauffeurs anciens. Ces sessions permettent de transmettre les bonnes pratiques internes, les règles de sécurité spécifiques à l'entreprise, et les attentes en matière de qualité de service.
- **Formations externes** : assurées par des écoles spécialisées dans le domaine du transport. Ces formations permettent d'approfondir certains aspects techniques ou

Réglementaires, en lien avec les évolutions du secteur, comme la conduite responsable, la gestion des trajets, ou la sécurité routière.

Cela montre que l'entreprise cherche à renforcer les compétences de ses chauffeurs, à travers un apprentissage régulier et encadré.

A la suite des informations recueillies auprès du responsable, une analyse documentaire a été réalisée afin de compléter et approfondir la compréhension du processus de formation au sein de l'entreprise peut être présenté comme suit :

Processus de formation

- **Identification des besoins** : Analyser les compétences manquantes en fonction des objectifs de l'entreprise.
- **Conception des programmes** : Elaborer des formations adaptées.
- **Planification** : Organiser les sessions en fonction des disponibilités des employés.
- **Mise en œuvre** : Dispenser la formation sous forme de séminaires ou ateliers pratiques.
- **Evaluation** : Mesurer l'efficacité de la formation via des tests ou retours des participants.
- **Suivi** : Assurer la mise en pratique des compétences acquises sur le terrain.
- **Amélioration continue** : Adapter les formations selon les retours et évolutions sectorielles.

Analyse: Cela indique que l'entreprise investit dans la transmission des savoirs au sein du personnel roulant en combinant l'expérience interne et l'expertise externe. Elle adopte ainsi une démarche structurée de gestion des connaissances en valorisant à la fois les connaissances explicites, comme les règles de sécurité routière et la conduite économique (qui sont formalisées lors des formations externes), et les connaissances tacites, telles que les compétences pratiques acquises sur le terrain, comme la gestion des imprévus ou l'optimisation des trajets (partagées par les chauffeurs expérimentés lors des formations internes). **BL** met en place des pratiques de gestion des connaissances à travers la formation continue qui permet de partager et d'intégrer à la fois des savoirs formels (explicites) et informels (tacites). Donc, cette approche montre que la formation joue un rôle clé en tant que levier stratégique pour assurer à la fois la transmission des savoirs (tacites et explicites) et la qualité des services rendus.

2.2.6. Les besoins en formation pour les chauffeurs dans votre entreprise

Le responsable RH affirme que les chauffeurs font l'objet d'une évaluation individuelle mensuelle, à travers une fiche de performance standardisée. Cette évaluation repose principalement sur des critères qualitatifs, comme la qualité du travail fourni, la ponctualité, le respect des consignes, et l'absence d'erreurs dans l'exécution des missions.

Un barème précis est utilisé, avec un système de notation basé sur le nombre d'erreurs commises :

- Ne faire aucune erreur permet d'obtenir le score maximal.
- Une ou deux erreurs sans conséquence, réduisent la note.
- Trois ou quatre erreurs, entraînent un score nul.
- Une erreur grave ou cinq erreurs et plus, peuvent disqualifier le chauffeur pour la période concernée.

Analyse: Cela signifie que, selon le nombre et la gravité des erreurs, les chauffeurs peuvent être amenés à suivre une formation pour corriger leurs faiblesses, si un chauffeur accumule trop d'erreurs, cela montre qu'il a besoin de se former davantage pour améliorer sa performance et éviter de futures erreurs. Cette approche favorise une culture d'apprentissage continu, où chaque erreur devient une opportunité d'amélioration, et où les connaissances acquises sont partagées pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

2.2.7. L'intérêt de la GC pour BL

Les interviewés des RH affirment que la GC joue un rôle fondamental au sein de l'entreprise. Selon eux, sans une gestion efficace des connaissances, l'entreprise n'aurait pas pu atteindre son niveau de performance actuel. Cela montre que la gestion des connaissances permet de structurer, organiser et partager les savoirs au sein de l'entreprise, ce qui est important pour la performance collective. La gestion des connaissances, dans ce contexte, semble inclure l'identification, la collecte, la transmission et l'application des savoirs à travers différents acteurs de l'entreprise. Donc, elle permet de renforcer les compétences des employés, d'améliorer l'efficacité des processus et de favoriser une amélioration continue des performances.

Analyse: La gestion des connaissances ne se limite pas seulement à la collecte et au partage de savoirs : elle permet à l'entreprise de rester compétitive et performante dans un environnement en constante évolution. Ce témoignage montre donc que **BL** reconnaît l'importance de la gestion des connaissances comme un levier stratégique pour la performance organisationnelle. En d'autres termes, l'entreprise considère que la gestion des savoirs (qu'ils soient tacites ou explicites) est essentielle pour maintenir et améliorer son efficacité et ses résultats.

2.2.8. Les indicateurs de mesure pour évaluer l'impact des chauffeurs sur la performance qualité

L'entreprise souligne plusieurs critères pour mesurer comment les chauffeurs contribuent à la qualité du service :

1. Le turnover : Cet indicateur montre combien de chauffeurs quittent l'entreprise. Si beaucoup de chauffeurs partent, cela perturbe le service et affecte la qualité de manière générale.

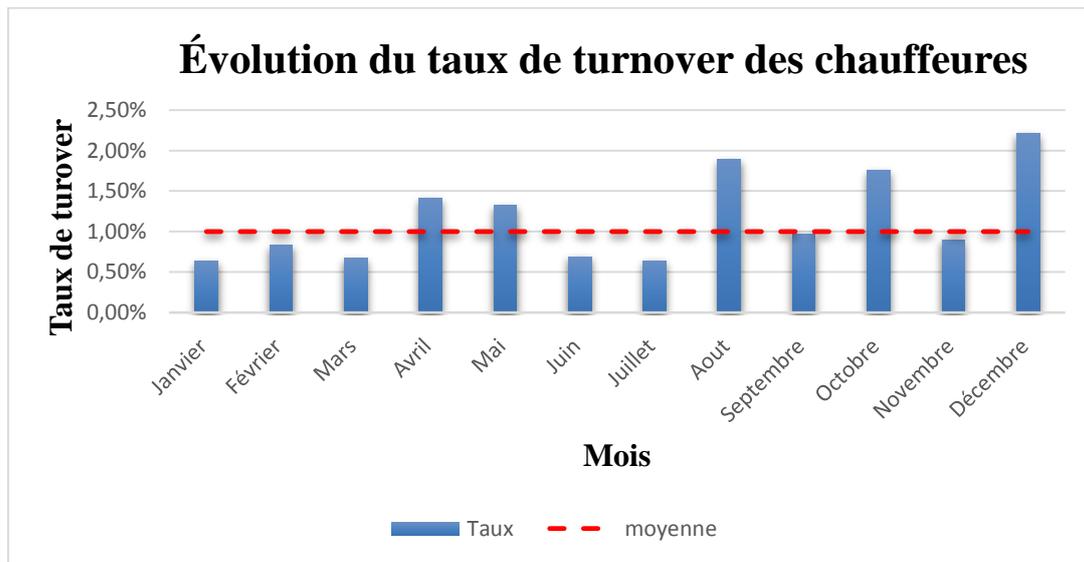
Pour une analyse approfondie, les taux de turnover des chauffeurs pour l'année 2024 ont été examinés afin d'évaluer leur impact sur la performance qualité :

Tableau N° 4: Taux de turnover des chauffeurs pour l'année 2024

Mois	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Juin	Juill	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Taux %	0,75	0,74	0,74	1,19	1,2	0,48	0,6	1,43	0,71	1,67	0,83	1,66

Source : Données fournies par l'entreprise

Figure N° 4: Evolution du taux de turnover mensuel des chauffeurs pour l'année 2024



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

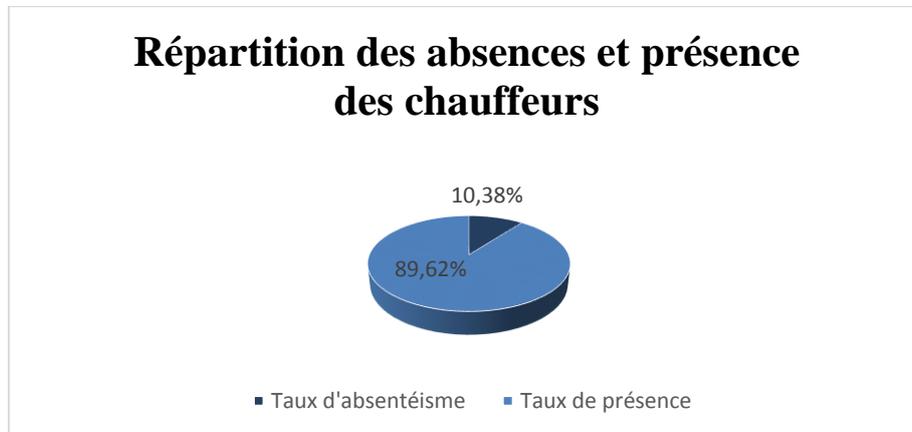
L'analyse des taux mensuels de turnover des chauffeurs montre une évolution irrégulière tout au long de l'année plusieurs mois présentent un taux inférieur à la moyenne de 1 %, comme en janvier, février, mars, juin, juillet et septembre, ce qui suggère une certaine stabilité du personnel durant ces périodes. Cependant, des hausses sont observées en avril, mai, août, octobre et décembre, où les taux dépassent la moyenne 1%. Ces augmentations sont en grande partie dues aux départs des chauffeurs à l'étranger. La plupart ne quittent pas BL pour travailler chez des concurrents, mais pour chercher de meilleures opportunités à l'étranger. Cela montre que le turnover observé n'est pas causé par un problème interne à l'entreprise, et qu'elle ne peut pas réellement agir sur cette cause, car elle dépend de facteurs extérieurs.

Analyse: Le turnover des chauffeurs au niveau de BL influence directement la gestion des connaissances et la qualité des services. Quand plusieurs chauffeurs quittent l'entreprise, comme en octobre ou décembre, cela peut entraîner une perte de savoir-faire. Sans un bon système pour transmettre les connaissances aux nouveaux, cela peut causer des erreurs ou une baisse de qualité. Une bonne gestion des connaissances permet donc de garder une bonne performance, même quand il y a beaucoup de départs.

2. L'absentéisme : Si les chauffeurs sont souvent absents, cela peut rendre le travail plus difficile et moins fiable, ce qui diminue la capacité de l'entreprise à offrir un service ponctuel et de qualité.

Dans le but d'analyser l'absentéisme, les éléments fournis par l'entreprise ont été étudiés :

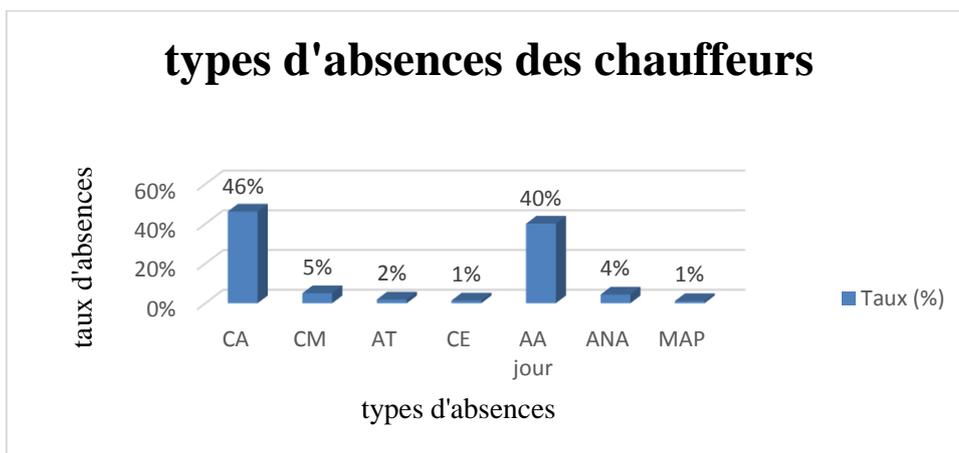
Figure N° 5 : Répartition des absences et présences des chauffeurs pour l'année 2024



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

D'après le graphique, les chauffeurs ont été présents à 89,62 % durant l'année 2024, contre 10,38 % d'absences. Cela montre qu'en général, ils sont assez réguliers au travail. Le taux d'absence reste raisonnable, ce qui est plutôt positif pour assurer le bon déroulement des activités.

Figure N° 6: Les types d'absence des chauffeurs pour l'année 2024



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

Le graphique présente les différents types d'absences des chauffeurs en 2024, la majorité des absences (46 %) est due aux congés annuels ensuite, les absences autorisées représentent aussi une part importante avec 40 % des absences, et les autres types d'absence sont très faibles, chacun représentant entre 1 % et 5 %. Cela signifie que la plupart des absences sont liées soit à congés ou absence autorisées, tandis que les autres raisons sont très rares.

Analyse : L'absentéisme des chauffeurs globalement raisonnable en 2024, même s'ils enregistrent un taux d'absentéisme de 10,38 % en 2024 lié aux congés annuels et absences autorisées, grâce à la bonne gestion des connaissances mise en place par l'entreprise, les absences occasionnelles n'ont pas d'impact important sur la qualité du service. Les procédures sont bien transmises, et les remplaçants ou nouveaux chauffeurs peuvent facilement accéder aux informations nécessaires pour assurer la continuité du service et la qualité reste stable malgré les absences.

3. Les réclamations sur les chauffeurs : Si les clients se plaignent souvent des chauffeurs, cela peut indiquer des erreurs de conduite, des problèmes de comportement ou des négligences concernant la sécurité, ce qui affecte la qualité du service.

Pour éviter ces situations, **BL** applique une procédure claire de traitement des réclamations. Elle commence par la création d'une fiche d'action corrective, suivie de l'analyse de la cause du problème, de la mise en place d'un plan d'action, et enfin de la sensibilisation du personnel concerné. Si la réclamation ne se répète pas, l'action est considérée comme efficace.

Pour une analyse détaillée, les réclamations relatives aux chauffeurs ont été analysées afin d'évaluer leur impact sur la qualité des services :

Tableau N°5 : Les réclamations sur les chauffeurs pour l'année 2024

Données	Valeur
Nombre des commandes	93219
Nombre des réclamations	107
Taux de réclamation (%)	0,11%

Source : Données fournies par l'entreprise

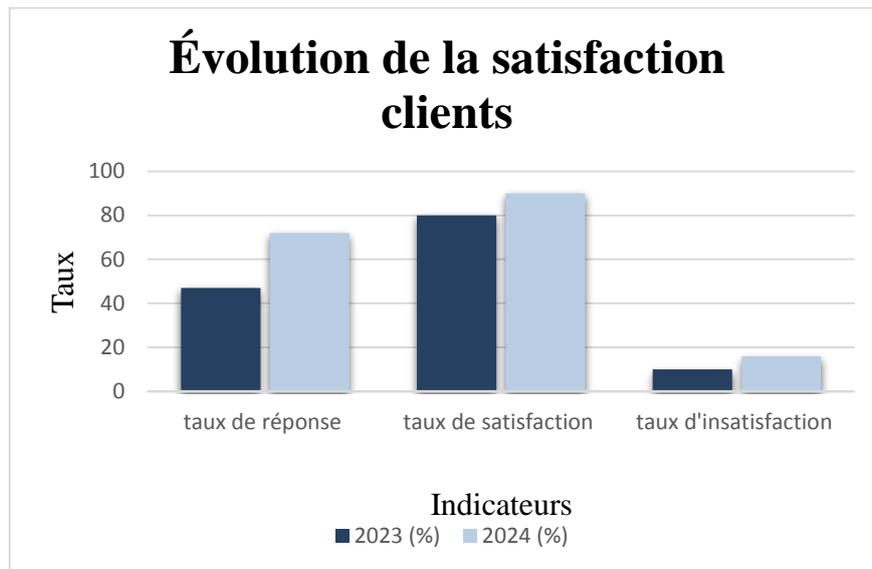
Ce tableau montre le nombre de réclamations concernant les chauffeurs. Sur 93 219 commandes effectuées, seulement 107 réclamations ont été enregistrées, ce qui un taux de 0,11 %. Ce taux est très faible, ce qui signifie que la plupart des clients sont satisfaits du service. Il ne représente même pas une seule rotation complète par chauffeur, Ces réclamations restent rares par rapport au nombre total de commandes.

Analyse: Le faible taux de réclamations peut être considéré comme le résultat d'une bonne gestion des connaissances au sein de **BL**. L'entreprise a mis en place une procédure claire pour traiter chaque réclamation. Cette démarche montre que les connaissances sont bien exploitées pour éviter que les mêmes problèmes se reproduisent. En agissant ainsi, l'entreprise améliore ses services, renforce la satisfaction client et contribue directement à une meilleure performance qualité.

4. La satisfaction clients

D'après une enquête fait par le responsable de marketing, la satisfaction client demeure un indicateur clé pour évaluer la qualité des services et identifier les axes d'amélioration.

Figure N°7 : Evolution de la satisfaction clients entre 2023 et 2024



Source : Réalisée par nous-mêmes à partir des données fournies par l'entreprise

Le diagramme montre que la relation client s'est améliorée en 2024. Le taux de réponse des clients aux enquêtes est passé de 47 % à 72 %, ce qui veut dire qu'ils sont plus engagés. Le taux de satisfaction est monté à 90 %, ce qui est très positif. Même si le taux d'insatisfaction est un peu plus élevé qu'en 2023 (16 % contre 10 %), cela peut être lié au fait qu'il y a eu plus de réponses cette année.

Analyse: Ces résultats montrent que l'entreprise a bien travaillé pour améliorer la qualité de ses services. Plusieurs points forts ont été soulignés par les clients, comme la propreté des camions, le bon comportement des chauffeurs, l'usage des équipements de sécurité et le renouvellement des véhicules. Tout cela aide à garder les clients satisfaits et fidèles, ce qui montre une bonne performance qualité.

2.2.9. Comment l'entreprise gère-t-elle les incidents impactant la qualité des services

L'entreprise adopte une approche structurée pour gérer les incidents affectant la qualité de ses services, en suivant les lignes directrices de la norme ISO 9001 : 2015, en particulier la section 10.2 qui porte sur la gestion des non-conformités et des actions correctives. Lorsqu'un incident impacte la qualité, l'entreprise commence par réagir rapidement pour limiter l'impact. Ensuite, elle évalue les causes profondes de l'incident pour éviter qu'il ne se reproduise. Une fois les causes identifiées, une action corrective est mise en place pour résoudre le problème.

Après la mise en œuvre de cette action, l'entreprise vérifie son efficacité pour garantir que le problème est résolu. Elle met à jour les risques et opportunités afin d'améliorer continuellement ses processus. Le système de gestion de la qualité est modifié si nécessaire pour intégrer de nouvelles pratiques ou règles. Enfin, toutes les actions entreprises sont documentées pour garantir la transparence et la traçabilité.

Analyse: Cette approche démontre que **BL** a mis en place un processus structuré pour gérer et résoudre les problèmes de qualité. En réagissant rapidement et en analysant les causes, l'entreprise optimise la performance et assure une amélioration continue.

2.2.10. Mesure de la satisfaction client

L'entreprise indique qu'elle mesure la satisfaction client en se référant au chapitre 9.1.2 de la norme ISO 9001:2015, qui recommande de surveiller et d'analyser régulièrement la perception des clients. Pour cela, elle utilise plusieurs outils complémentaires. Des enquêtes et des questionnaires sont envoyés aux clients après la prestation de service afin de recueillir leur avis. Les réclamations et les retours clients sont ensuite analysés pour identifier les éventuels points d'insatisfaction. Par ailleurs, l'entreprise suit des indicateurs tels que le taux de fidélisation et le renouvellement des contrats, qui témoignent de la satisfaction et de la confiance des clients. Des indicateurs clés de performance (KPI) en lien avec la qualité du service sont également prises en compte. Enfin, des entretiens directs sont parfois menés avec certains clients afin de recueillir des retours plus approfondis et qualitatifs.

Analyse: Cela montre que l'entreprise prend des mesures pour mieux connaître l'avis de ses clients. Elle utilise plusieurs outils comme les enquêtes, les retours, les échanges directs, et l'étude des contrats renouvelés. Cela l'aide à comprendre ce que les clients apprécient ou ce qui doit être corrigé. Grâce à ces informations, l'entreprise améliore ses services, surtout ceux assurés par les chauffeurs. Elle peut garder ce qui fonctionne bien et changer ce qui pose problème. Cela contribue à offrir un service de meilleure qualité.

2.2.11. L'impact de la gestion des connaissances sur la qualité des services rendus dans BL

L'entreprise affirme qu'il existe un lien fort entre la GC et la qualité du service. En partageant les savoirs, les bonnes pratiques et les retours d'expérience, notamment avec les chauffeurs, elle améliore la manière dont ces derniers réalisent leur travail. Cela permet d'éviter

les erreurs, de gagner du temps et d'assurer un service plus fiable pour le client. Grâce à la GC, l'entreprise développe aussi des méthodes de travail plus efficaces pour ses chauffeurs, ce qui leur permet d'adopter des pratiques plus sécuritaires et efficaces, et d'adapter rapidement leurs actions aux besoins spécifiques du terrain.

Analyse : Cela confirme que la gestion des connaissances joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité du service, surtout pour les chauffeurs. En effet, le partage des bonnes pratiques et des retours d'expérience, les chauffeurs sont mieux préparés, font moins d'erreurs et respectent mieux les consignes. Cela se traduit par un service plus organisé, plus sécurisé et plus satisfaisant pour les clients.

2.3. Bilan d'étude

Les données issues des entretiens et des documents internes de l'entreprise confirment que Bejaïa Logistique a mis en place plusieurs pratiques de gestion des connaissances (GCO), à travers :

- La structuration des procédures de recrutement, permettant de sélectionner des chauffeurs capables de comprendre, d'appliquer et de transmettre les savoirs internes.
- L'identification, la valorisation et le partage des savoirs des chauffeurs, à travers les entretiens, les observations, et le suivi de la rotation du personnel.
- Une évaluation mensuelle basée sur une fiche de performance, utilisée pour détecter les besoins en formation et améliorer les compétences des chauffeurs.
- Des formations régulières (internes et externes), permettant la transmission de savoirs tacites (expérience des anciens) et explicites (connaissances réglementaires et sécurité).
- La conservation des connaissances par des supports physiques et numériques : archives, bases de données, rapports internes.

Ces éléments montrent que l'entreprise adopte une véritable démarche de gestion des connaissances sans qu'elle soit structurée.

Les résultats montrent un lien clair entre les pratiques de gestion des connaissances et la performance qualité de l'entreprise. En particulier :

- Le turnover des chauffeurs est surveillé et ses variations sont compensées par des pratiques de partage des savoirs, évitant les pertes de compétences clés.

- L'absentéisme reste modéré (10,38 %), et grâce à la transmission structurée des procédures, la qualité du service est maintenue même en cas d'absence.
- Le taux de réclamations est très faible (0,11 %), ce qui montre une bonne application des bonnes pratiques par les chauffeurs, favorisée par la formation et le retour d'expérience.
- La satisfaction client est en nette amélioration (taux de satisfaction à 90 % en 2024), reflétant un service de qualité lié à la compétence des chauffeurs et à la fiabilité du service.
- L'entreprise applique les principes de la norme ISO 9001:2015, notamment pour la gestion des non-conformités, ce qui contribue à une amélioration continue.

L'analyse des indicateurs de performance qualité (turnover, absentéisme, réclamations, satisfaction client) confirme que la gestion des connaissances contribue positivement à la performance qualité (norme ISO 9001) de l'entreprise.

Conclusion

Bien que la gestion des connaissances ne soit pas formalisée au sein de la SARL Bejaia Logistique, les pratiques observées révèlent une application implicite de ses principes. Ces actions, intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, contribuent à l'amélioration de la qualité des services, notamment grâce à l'engagement des chauffeurs. Ainsi, la gestion des connaissances apparaît comme un levier stratégique permettant de renforcer durablement la performance de l'organisation.

Conclusion générale

Cette étude s'est intéressée à l'impact de la gestion des connaissances sur la performance qualité au sein de la SARL Bejaïa Logistique. La problématique centrale portait sur l'efficacité du lien entre la gestion des savoirs internes et la qualité des services, dans un secteur logistique où les exigences de fiabilité et de satisfaction client sont élevées. L'objectif était d'identifier si les pratiques de gestion des connaissances, même non formalisées, pouvaient renforcer durablement la performance qualité, notamment à travers la norme ISO 9001: 2015.

Les résultats obtenus des entretiens et de l'analyse des documents internes ont permis de mettre en lumière plusieurs pratiques concrètes. Bejaïa Logistique applique une gestion des connaissances qui se manifeste à travers la structuration du recrutement, le suivi des performances, les formations, et la conservation des savoirs par des supports physiques et numériques, qui posait l'existence réelle de pratiques de gestion des connaissances dans l'entreprise, même si celles-ci ne sont pas encore entièrement formalisées dans un système structuré.

En parallèle, l'analyse des indicateurs de performance qualité (turnover, absentéisme, réclamations, satisfaction client) a montré une influence directe de la gestion des connaissances sur la qualité des services. Le taux de réclamations très faible (0,11 %), une satisfaction client atteignant 90 % en 2024, et un turnover partiellement maîtrisé par la transmission des savoirs, confirment que les pratiques en place favorisent la continuité du service et la compétence du personnel, qui suppose un lien entre les pratiques de gestion des connaissances et l'amélioration de la performance qualité.

Même si les résultats sont encourageants, certains aspects peuvent encore être améliorés. La gestion des connaissances existe bien dans l'entreprise, mais elle repose encore en grande partie sur des échanges informels et des supports variés. Pour aller plus loin, il serait intéressant de mettre en place une base numérique pour mieux organiser et garder les savoirs. Cela permettrait aussi de faciliter l'accès à l'information, surtout en cas de départs de personnel. En plus, créer des indicateurs simples aiderait à suivre l'effet de ces pratiques sur la qualité. Enfin, encourager davantage le partage entre les membres de l'équipe aiderait à renforcer la transmission des savoirs et à assurer une bonne continuité du service.

Enfin, l'entreprise prévoit de nouveaux projets pour les années à venir. L'adoption de la norme ISO 9004 en 2025 devrait permettre d'améliorer sa performance globale en renforçant l'utilisation de la gestion des connaissances. De plus, son engagement prévu vers la norme ISO

26000 en 2026 montre une volonté d'intégrer des principes de responsabilité sociétale. Ces deux normes viennent compléter la démarche qualité existante et montrent que la gestion des connaissances reste un élément important pour améliorer la performance de l'entreprise de manière durable.

Glossaire

Connaissance : Est ensemble des savoirs et expériences qu'une personne utilise pour comprendre, agir, résoudre des problèmes ou prendre des décisions.

Compétence : La capacité à mobiliser des connaissances, des savoir-faire et des attitudes pour réaliser une tâche ou atteindre un objectif.

Savoir : Est le fait de posséder des connaissances acquises par l'apprentissage, l'étude ou l'expérience.

Information : Est un ensemble de données organisées et compréhensibles, transmises pour être utilisées ou partagées.

Gestion des connaissances : Ensemble des méthodes utilisées pour créer, organiser, partager et utiliser les savoirs au sein d'une organisation afin d'améliorer sa performance.

Connaissances explicites : Savoirs formalisés qui peuvent être facilement écrits, codifiés et partagés, comme les procédures, les manuels ou les bases de données.

Connaissances tacites : Savoirs personnels et pratiques, acquis par l'expérience, difficiles à formaliser ou à transmettre directement, comme les réflexes professionnels.

Capitalisation des savoirs : Processus qui consiste à collecter, conserver et valoriser les connaissances existantes pour éviter leur perte et les rendre disponibles aux autres membres de l'organisation.

ERP (Entreprise resource planning) : Système informatique intégré qui permet de gérer l'ensemble des ressources et des informations d'une entreprise en temps réel.

Performance organisationnelle : Capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques de manière efficace et efficiente, en maximisant ses résultats tout en maîtrisant ses ressources.

Performance qualité : Capacité d'une organisation à fournir des produits ou services qui répondent aux attentes des clients et aux exigences réglementaires, mesurée par des indicateurs de qualité.

Indicateurs clés de performance (KPI) : Outils de mesure qui permettent d'évaluer l'efficacité et l'efficience des actions réalisées pour atteindre les objectifs fixés.

Turnover : Taux de renouvellement du personnel dans une organisation, qui mesure la fréquence des départs et des recrutements.

Absentéisme : Taux qui mesure l'absence non prévue des employés par rapport au temps de travail attendu, souvent lié à des problèmes de santé, de motivation ou d'organisation.

Satisfaction client : Degrés auquel produit ou services fournis répondent aux attentes et aux besoins des clients.

Non-conformité : Ecart constaté entre le produit ou le service fourni et les exigences ou normes établies, pouvant affecter la qualité.

Réclamation client : Plaintes formulées par les clients à la suite d'une insatisfaction liée aux produits ou services reçue.

Audit interne : Evaluation systématique et indépendante des activités d'une entreprise pour vérifier si elles sont conformes aux procédures, aux objectifs et aux normes internes.

Revue de direction : C'est un moment où la direction fait un bilan de la gestion de la qualité pour décider comment continuer à progresser.

Processus : Est un ensemble structuré d'activités visant à transformer des ressources en résultats spécifiques, dans le but d'atteindre un objectif défini.

La norme ISO 9001 :2015 : Est une norme internationale qui aide les entreprises à organiser efficacement leur fonctionnement, afin d'assurer la qualité de leurs produits et services, de maîtriser les risques, de mobiliser l'ensemble des parties concernées et de favoriser une amélioration continue.

Système de management de qualité (SMQ) : Est comme un cadre de travail organisé qui aide une entreprise à bien faire son travail, à satisfaire ses clients et à devenir toujours meilleure.

Amélioration continue : Est un processus permanent visant à identifier, corriger et optimiser les performances d'une organisation, en suivant le cycle PDCA (planifier, développer, contrôler, agir) pour devenir plus efficace, satisfaire les clients et rester compétitive.

Sensibilisation : C'est de donner à chaque personne la conscience de son rôle dans la qualité et dans la réussite globale de l'organisation.

QQOQCP : C'est une méthode qui aide à analyser de manière structurée un problème ou une situation en répondant aux six questions essentielles (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)

Bibliographie

Bibliographie

9001:2015, L. n. (2015, 09 15). Système de management de la qualité. 5 , 6.

Alaoui, Y. S., & Mohamed.Torra. (2023). Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle : cas des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics (IJAFAME)* , 4 (6-2), 302.

BAYAD.Mohamed, & Simen.Francis. (2003). Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, (p. 11). Les Côtes de Carthage, Tunisie.

BOUQUIN.Henri. (2007). Comptabilité de gestion. Dans B. & Doriath, & Dunod (Éd.), *CGO : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* (p. 173). Paris, France.

BTS.MCO, & BTS.MUC. (2015, avril 14). *Le management des connaissances*. Consulté le mars 15, 2025, sur <https://www.mucbts.fr/2015/04/chapitre-12-le-management-des.html>

CHERGUI.Wahid. (2020). *Développement d'un framework pour l'acquisition et le transfert de connaissance tacite dans le domaine médical*. Thèse de doctorat , Université de BATNA 2-Mostefa Ben Boulaid .

CONSTANTINESCU.Lucretia.Mariana. (2012). L'information dans les organisations fondées sur les connaissances. *Les Cahiers du Poidex* (01), 104-112.

GRUNDSTEIN.Michel. (2003). De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise : les fondamentaux du Knowledge Management. *Int – Entreprises, 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management*, (p. 9). Paris.

HENRI.Mahé.bioslandelle. (1998). *Gestion des ressources humaines dans la PME* (éd. 2). (Economica, Éd.) Paris, France.

ISO.9001. (2015, 09 15). Systèmes de management de la qualité - exigences. 5^{ème}, 6.

ISO.9001. (2015, 09 15). Systèmes de management de la qualité - exigences. 5^{ème}, 17.

ISO.9001. (2015, 09 15). Systèmes de management de la qualité - exigences. 5^{ème}, 17.

Jean-Yves.Prax. (2007). *Le Manuel du Knowledge Management – Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. (Dunod, Éd.) Paris, France.

Kessas.Zakia, Gouri.Hicham, & Benachenhou.Sidi.Mohammed. (2021, Mars). La création de connaissances comme moteur de l'innovation en termes de vitesse, qualité et quantité : étude empirique. *Les Cahiers du MECAS* , 316.

LORINO.Philippe. (2001). *Méthodes et pratiques de la performance* (éd. 2). (É. d'Organisation, Éd.) Paris.

M.Adil.Chafiqi, & El.Moustafid.Said. (2004). *La Gestion des Connaissances face au TURN-OVER des Compétences : cas des sociétés de service et d'ingénierie informatiques au Maroc.* Rapport de recherche académique, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE).

Mahe, S. (2000, Décembre). Démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME. *Thèse de doctorat*, 32. Université de Savoie, France.

Oubrahimi, O.-M. B. (2025, février 12). La Performance Organisationnelle : Une Revue de Littérature des Approches Théoriques et des Modèles Structurants. 76.

OU-MELLAL.Brahim, & OUARBHANI.Mostafa. (2025). La performance organisationnelle : Une revue de littérature des approches théoriques et des modèles structurants. 2 (25), p. 76.

SOSSEY.ALAOUI.Youssef, & TORRA.Mohamed. (2023). Partage des connaissances métiers, un enjeu de la performance organisationnelle : cas des organisations affiliées à la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics (IJAFAME)*, 4 (6-2), 302.

SYLAVIN.Mahé. (2000). *Démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME.*

XAVIER.Dupperet. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Revue Questions de Management*, 99-112.

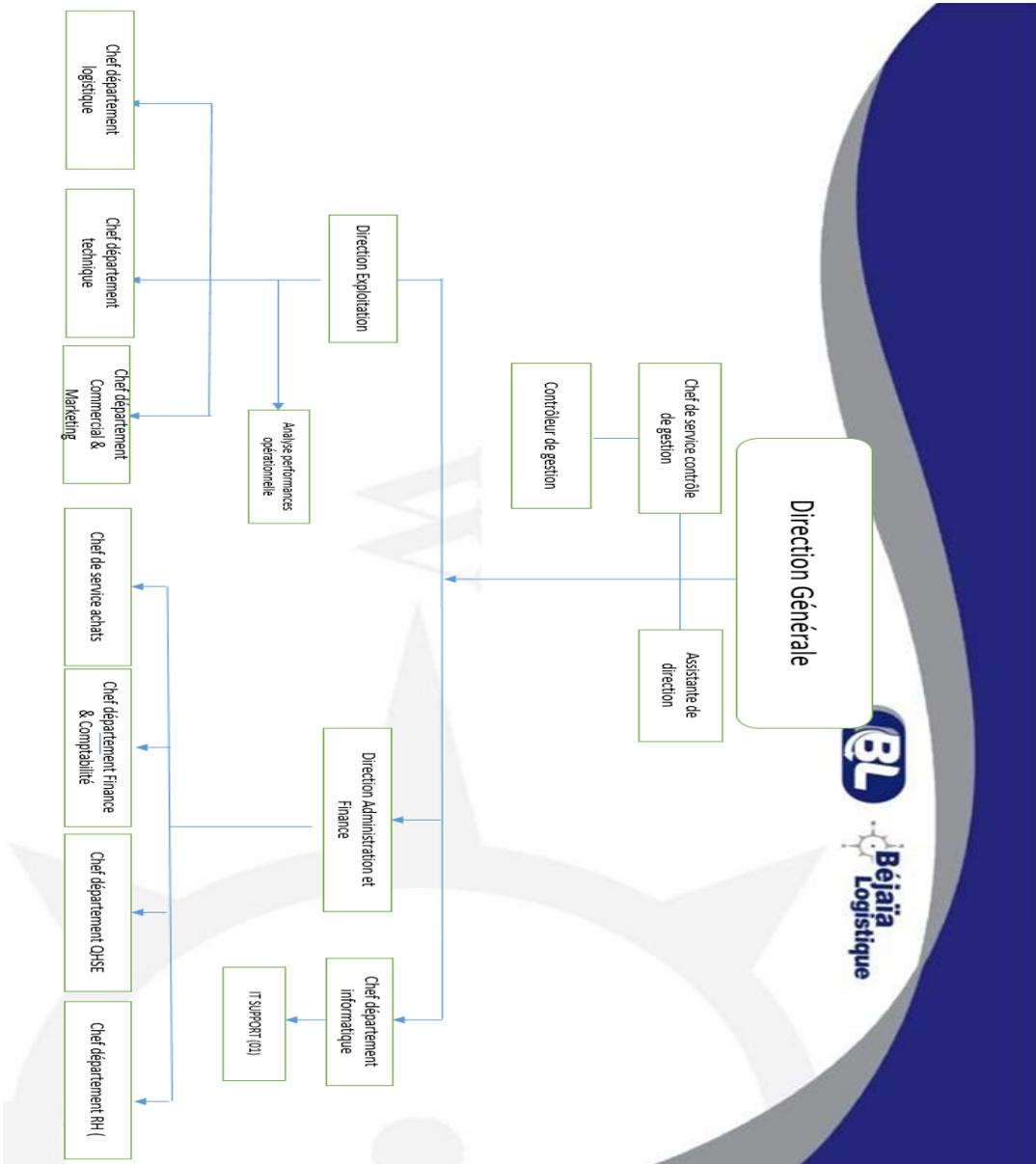
Site web:

<https://www.mucbts.fr/2015/04/chapitre-12-le-management-des.html> consulté le 15 mars 2025 à 16 :37h

<https://hal.science/hal-04932213v1> consulté le 02 avril 2025 à 10 :29h

Annexes

Annexe 01



Organigramme de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE

Annexe 02

La politique Qualité Santé & Environnement

La **SARL BEJALA LOGISTIQUE** aspire à devenir **un leader national incontesté** dans le domaine **du transport routier de marchandises, de la location de véhicules, d'engins et de matériels BTP, la maintenance adaptée** ainsi qu'en sa qualité **d'auxiliaire de transport** ; ambitionne **à améliorer son aptitude** et à obtenir des **performances durables**.

Elle se conforme rigoureusement aux **normes** et aux **standards internationaux**, tout en respectant ses **valeurs fondamentales** et en mettant en œuvre ses orientations **stratégiques** à travers des **objectifs d'action** clairement définis. Dans cette optique, elle établit une culture QSE solide au sein de son organisation, en intégrant de manière proactive les systèmes de management **ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015, ISO 45001 :2018** sur l'ensemble de ses processus, activités et décisions.

Pour y parvenir, des orientations stratégiques claires cadrent les objectifs et les actions de la **SARL BEJALA LOGISTIQUE** à savoir :

- La satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées,
- La promotion d'une culture de confiance et d'intégrité ;
- La création d'un environnement interne dans lequel le personnel est impliqué et engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisme ;
- L'exploitation optimale de toutes les ressources,
- La préservation de notre notoriété et image de marque,
- La proposition des solutions logistiques adaptées,
- La fidélisation des collaborateurs et le développement de leurs compétences,
- La préservation proactive de l'intégrité et de la santé des personnes et collaborateurs,
- La préservation de l'environnement,

La **Direction Générale de la SARL BEJALA LOGISTIQUE** démontre son **Leadership** et son **Engagement** en assumant la pleine et entière responsabilité de l'efficacité du système de management intégré QSE. Ces engagements se traduisent par la :

▪ **Satisfaction des exigences clients et des parties prenantes :**

À comprendre et de répondre aux exigences de nos clients de manière à assurer leur entière satisfaction, en fournissant des services de qualité, en respectant les délais convenus et à traiter les réclamations de manière appropriée. De plus, nous nous engageons à comprendre les attentes spécifiques de nos parties prenantes, à y répondre de manière adéquate et à maintenir des relations mutuellement bénéfiques avec elles.

▪ **Protection de l'environnement :**

À protéger l'environnement en adoptant des pratiques durables dans nos activités. Cela inclut la prévention de la pollution et la réduction l'empreinte environnemental, l'utilisation de ressources durables, l'atténuation et l'adaptation au changement climatique.

▪ **Conditions de travail sûres et saines :**

À fournir des conditions de travail sûres et saines à nos employés. Cela implique d'éliminer les dangers, de réduire les risques pour la santé et la sécurité au travail, et de consulter et de faire participer les travailleurs dans les processus de gestion de la santé et de la sécurité.

À Protéger des représailles les travailleurs qui signalent des événements indésirables, des dangers, des risques et opportunités

▪ **Conformité légale et autres exigences :**

À respecter les exigences légales et réglementaires applicables à nos activités, ainsi que les autres exigences auxquelles nous souscrivons volontairement. Nous nous efforçons d'assurer la conformité et de maintenir des pratiques éthiques et responsables.

▪ **Amélioration continue :**

Par le biais de cette politique, la direction générale confirme son engagement indéfectible dans un processus durable d'amélioration continue de nos systèmes de management QSE et de nos performances. La **Direction Générale** s'engage également à promouvoir la consultation et à la participation des travailleurs et, quand ils existent, des représentants des travailleurs, et à nous assurer que les ressources nécessaires pour les systèmes de management sont disponibles.

Convaincus que la contribution individuelle et collective de nos collaborateurs est déterminante dans la mise en œuvre de notre politique et l'atteinte **l'excellence opérationnelle**, pour ses raisons, nous veillerons à la satisfaction **des attentes et des besoins de nos parties prenantes**, à préserver **l'environnement** et à assurer **la santé et la sécurité pour nos collaborateurs**.

Faites à Ouzellaguen le 31/07/2023
Le Directeur Général

Guide d'entretien

Axe 01 : La GC au sein de l'entreprise BL

Question 01 : Comment vous définissez la GC au sein de votre entreprise ?

La GC au sein de notre entreprise repose sur la manière dont nous gérons les compétences et les savoirs de nos employés aussi bien à l'échelle individuelle qu'au sein des équipes, vise à capitaliser sur ces connaissances pour améliorer la performance et l'efficacité organisationnelle.

Question 02 : Quels sont les moyens mis en place par l'entreprise pour assurer le stockage des connaissances ?

L'entreprise assure le stockage des connaissances principalement à travers des archives, où sont conservées les informations essentielles, ces archives peuvent inclure des documents papiers, des bases de données numériques, des rapports internes ainsi que des compte rendus des réunions et de formations.

Question 03 : Quels sont les outils et méthodes utilisées par l'entreprise pour partager des connaissances ?

L'entreprise utilise plusieurs outils notamment :

- Les bases de données : ERP (Entreprise ressources humaines) qui permet de centraliser et gérer l'ensemble des processus et des données.
- Les archives : Pour conserver les documents et traces des connaissances acquises
- Les canaux de communication (le téléphone, e-mails) : Pour faciliter le partage des informations entre collaborateurs

Les informations internes : Pour transmettre et formaliser les connaissances.

Question 04 : Comment l'entreprise sélectionne les chauffeurs qui possèdent les compétences nécessaires ou les compétences et qualités recherchées lors du recrutement ?

L'entreprise recrute les chauffeurs en se basant sur plusieurs critères : exige ou moins deux ans d'expérience dans le domaine du transport, le permis de conduire approprié (souvent le permis poids lourd) est obligatoire. En plus de ces exigences techniques, l'entreprise valorise aussi des compétences comportementales comme la ponctualité, la rigueur, le respect des consignes de sécurité, et un bon relationnel, surtout pour les chauffeurs en contact avec les clients.

Question 05 : Est-ce-que BL propose des formations pour les chauffeurs ? Si oui, quels types de formations ?

Oui, notre entreprise propose plusieurs types de formations internes et externes à destination des chauffeurs telles que :

- **La conduite** : visant à améliorer les compétences techniques, la maîtrise du véhicule, et l'adoption de comportements responsables.
- **La réglementation et la sécurité routière** : pour assurer la conformité aux normes en vigueur, prévenir les risques et garantir la sécurité des chauffeurs et des marchandises.
- **Les trajets** : pour améliorer la connaissance des parcours, optimiser les itinéraires et anticiper les difficultés logistiques.
- **La gestion du carburant** : pour sensibiliser à une conduite économique et écoresponsable, contribuant à la fois à la performance environnementale et financière.

Question 06 : Comment identifiez-vous les besoins en formation pour les chauffeurs dans votre entreprise ?

L'identification des besoins en formation se fait de manière continue tout au long de l'année. Chaque service évalue ses lacunes et propose des formations en fonction des besoins identifiés. Un nombre limité de formation est prévu chaque année afin d'optimiser les ressources. Un tableau récapitulatif est envoyé aux différents services qui doivent justifier leurs demandes sur la base d'évaluations et de fiches d'évaluation des performances des employés.

Question 07 : Est-ce-que la GC joue un rôle dans votre entreprise ?

Oui, bien sur notre entreprise met en œuvre une véritable GC dont nous gérons les compétences et les savoirs de nos employés aussi bien à l'échelle individuelle qu'au sein des équipes, et vise à capitaliser sur ces connaissances pour améliorer la performance et l'efficacité organisationnelle.

Axe 02 : La mesure de la performance qualité à travers la contribution des chauffeurs

Question 01 : Quels sont les indicateurs de mesure par l'entreprise pour évaluer l'impact des chauffeurs sur la performance qualité ?

L'entreprise souligne plusieurs critères pour mesurer comment les chauffeurs contribuent à la qualité du service :

1. Le turnover : Cet indicateur montre combien de chauffeurs quittent l'entreprise. Si beaucoup de chauffeurs partent, cela perturbe le service et affecte la qualité de manière générale.

2. L'absentéisme : Si les chauffeurs sont souvent absents, cela peut rendre le travail plus difficile et moins fiable, ce qui diminue la capacité de l'entreprise à offrir un service ponctuel et de qualité.

3. Les réclamations sur les chauffeurs : Si les clients se plaignent souvent des chauffeurs, cela peut indiquer des erreurs de conduite, des problèmes de comportement ou des négligences concernant la sécurité, ce qui affecte la qualité du service.

4. La satisfaction clients

Question 02 : Comment l'entreprise gère-t-elle les incidents impactant la qualité des services ?

L'entreprise adopte une approche structurée pour gérer les incidents affectant la qualité de ses services, en suivant les lignes directrices de la norme ISO 9001 : 2015, en particulier la section 10.2 qui porte sur la gestion des non-conformités et des actions correctives. Lorsqu'un incident impacte la qualité, l'entreprise commence par réagir rapidement pour limiter l'impact. Ensuite, elle évalue les causes profondes de l'incident pour éviter qu'il ne se reproduise. Une fois les causes identifiées, une action corrective est mise en place pour résoudre le problème. Après la mise en œuvre de cette action, l'entreprise vérifie son efficacité pour garantir que le problème est résolu. Elle met à jour les risques et opportunités afin d'améliorer continuellement ses processus. Le système de gestion de la qualité est modifié si nécessaire pour intégrer de nouvelles pratiques ou règles. Enfin, toutes les actions entreprises sont documentées pour garantir la transparence et la traçabilité.

Question 03 : Comment mesurez-vous la satisfaction client ?

L'entreprise indique qu'elle mesure la satisfaction client en se référant au chapitre 9.1.2 de la norme ISO 9001:2015, qui recommande de surveiller et d'analyser régulièrement la perception des clients. Pour cela, elle utilise plusieurs outils complémentaires. Des enquêtes et des questionnaires sont envoyés aux clients après la prestation de service afin de recueillir leur avis. Les réclamations et les retours clients sont ensuite analysés pour identifier les éventuels points d'insatisfaction. Par ailleurs, l'entreprise suit des indicateurs tels que le taux de fidélisation et le renouvellement des contrats, qui témoignent de la satisfaction et de la

confiance des clients. Des indicateurs clés de performance (KPI) en lien avec la qualité du service sont également prises en compte. Enfin, des entretiens directs sont parfois menés avec certains clients afin de recueillir des retours plus approfondis et qualitatifs.

Question 04 : D'après vous, est-ce que la gestion des connaissances influence la qualité des services rendus dans votre entreprise ?

L'entreprise affirme qu'il existe un lien fort entre la GC et la qualité du service. En partageant les savoirs, les bonnes pratiques et les retours d'expérience, notamment avec les chauffeurs, elle améliore la manière dont ces derniers réalisent leur travail. Cela permet d'éviter les erreurs, de gagner du temps et d'assurer un service plus fiable pour le client. Grâce à la GC, l'entreprise développe aussi des méthodes de travail plus efficaces pour ses chauffeurs, ce qui leur permet d'adopter des pratiques plus sécuritaires et efficaces, et d'adapter rapidement leurs actions aux besoins spécifiques du terrain.

Table des matières

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LA LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 7

CHAPITRE I:LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES ET
LA PERFORMANCE DE L'ORGANISME 1

SECTION 01 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES(GCO) 4

1.1.DEFINITION DE LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES (GCO)..... 4

1.2.TYPOLOGIES DE LA CONNAISSANCE ORGANISATIONNELLE 4

1.2.1.Connaissances selon leur nature 4

1.2.2.Connaissances selon leur source 4

1.3.LA STRUCTURE DE LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES (GCO) 5

1.3.1.L'acquisition des connaissances..... 5

1.3.2.La création des connaissances 5

1.3.3.La conversion des connaissances 5

1.3.4.Partage des connaissances 6

SECTION 02 : LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE..... 6

2.1.LA DEFINITION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 6

2.2.LES COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : 7

2.3.LES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE..... 8

CHAPITRE II:L'APPORT DE LA NORME ISO 9001 :2015 A LA GESTION DES
CONNAISSANCES ET A LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 4

SECTION 01 : ISO 9001 :2015 ET LA GESTION DES CONNAISSANCES	9
1.1.RESSOURCES HUMAINES	9
1.2.CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES.....	9
1.3.COMPETENCES.....	10
1.4.SENSIBILISATION	10
SECTION 02 : ISO 9001 :2015 ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	10
2.1.LA SATISFACTION CLIENT	10
2.2.ANALYSE ET EVALUATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	11
2.3.AUDIT INTERNE.....	11
2.4.REVUE DE DIRECTION.....	11
CHAPITRE III:ETAT DES LIEUX AU SEIN DE BEJAIA LOGISTIQUE.....	12
SECTION 01 : LA PRESENTATION DE L'ORGANISME : BEJAIA LOGISTIQUE	13
SECTION 02 : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET L'ANALYSE DES RESULTATS.....	16
2.1.LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	16
2.1.1.L'objectif de cette étude.....	16
2.1.2.Les moyens utilisés	16
2.1.3.Mise en pratique de l'étude	17
2.2.L'ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	17
2.2.1.La gestion des connaissances au sein de BL.....	17
2.2.2.Les moyens mis en place par l'entreprise pour assurer le stockage des connaissances..	18
2.2.3.Les outils et méthodes utilisées par l'entreprise pour partager des connaissances	18
2.2.4.Critères de recrutement des chauffeurs et choix des compétences	19
2.2.5.La politique de formation des chauffeurs au sein de BL.....	20
2.2.6.Les besoins en formation pour les chauffeurs dans votre entreprise.....	22
2.2.7.L'intérêt de la GC pour BL	22
2.2.8.Les indicateurs de mesure pour évaluer l'impact des chauffeurs sur la performance qualité 23	
2.2.9.Comment l'entreprise gère-t-elle les incidents impactant la qualité des services ?	28
2.2.10.Mesure de la satisfaction client	29
2.2.11.L'impact de la gestion des connaissances sur la qualité des services rendus dans BL .	29
2.3.BILAN D'ETUDE.....	30

CONCLUSION GENERALE 31

GLOSSAIRE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

RÉSUMÉ

Résumé

La gestion des connaissances est un levier essentiel pour améliorer la performance qualité des entreprises, notamment dans le secteur du transport et de la logistique. Ce mémoire s'appuie sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise Bejaïa Logistique. À travers une approche qualitative combinant entretiens et analyse documentaire, il montre que la gestion des connaissances favorise une meilleure organisation interne, contribue à la continuité des savoirs et soutient l'amélioration continue de la qualité. Elle apparaît ainsi comme un facteur stratégique de performance durable.

Mots clés :

Gestion des connaissances - Performance qualité - ISO 9001 - savoir organisationnel – BEJAIA LOGISTIQUE

Summary

Knowledge management is an essential lever for improving quality performance in companies, especially in the transport and logistics sector. This thesis is based on a case study conducted within the company Béjaïa Logistique. Through a qualitative approach combining interviews and document analysis, the study shows that knowledge management promotes better internal organization, supports knowledge continuity, and contributes to continuous quality improvement. It thus appears as a strategic factor for long-term performance.

KEYWORDS:

Knowledge management - Quality performance - (ISO 9001) - Organizational Knowledge – BEJAIA LOGISTIQUE

ملخص

تُعد إدارة المعارف رافعة أساسية لتحسين أداء الجودة في الشركات، خاصة في قطاع النقل واللوجستيك. يعتمد هذا البحث على دراسة حالة أجريت داخل شركة بجاية لوجستيك. ومن خلال مقارنة نوعية تعتمد على المقابلات وتحليل الوثائق، تُظهر الدراسة أن إدارة المعارف تُساهم في تحسين التنظيم الداخلي، وتدعم استمرارية المعارف، وتُعزز التحسين المستمر للجودة. وبالتالي، تُعتبر عاملاً استراتيجياً لتحقيق أداء مستدام على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية

إدارة المعارف – أداء الجودة – ISO 9001 – المعرفة التنظيمية – بجاية لوجستيك