

RÉSUMÉ D'UNE THÈSE

Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC

Thèse élaborée par BENABOU Djilali

Sous la direction du Professeur Abdeslam BENDIABDELLAH

Introduction :

« L'avènement de la société des connaissances » et « L'omniprésence des technologies de l'information et de communication » constituent de façon récurrente les principaux titres des publications managériales et académiques. Les deux expressions résument en effet l'évolution actuelle de l'environnement des entreprises et expriment les défis organisationnels et théoriques à relever.

Il est clair que la connaissance s'avère aujourd'hui le carburant de la nouvelle économie. Elle est le seul véritable avantage compétitif qu'une organisation peut s'approprier face à ses concurrents. Jean-Michel Charpin conforte cette idée dans l'avant-propos du rapport sur le plan de 2001 portant sur le thème de l'économie du savoir et souligne qu'au XXI^e siècle, pour la France comme pour les autres pays du monde « *la principale source de création de richesses réside désormais dans les savoirs et les compétences, davantage que dans les ressources matérielles la compétitivité des entreprises, le dynamisme de notre recherche, la prospérité et la sécurité de nos pays et, au-delà, celle des nations reposent fondamentalement sur les capacités à créer et à utiliser les connaissances Ces capacités conditionnent donc largement les performances en termes de croissance, de revenus et de création d'emplois* ».

Tout est donc en train de changer. Information et Savoir remplacent capital et énergie en tant qu'actifs principaux créateurs de richesse, de la même manière que ceux-ci avaient remplacé propriété agraire et main d'œuvre deux siècles auparavant (Jean-Paul Pinte, 2006).

De plus, les progrès technologiques du XX^e siècle ont transformé la majeure partie du travail créateur de richesses d'une base « moins physique » à une base « plus intellectuelle » (Drucker, 1993). Technologie et savoir sont maintenant des facteurs clés de production.

Les TIC ont apporté un bouleversement aux structures et aux processus managériaux des entreprises (M. Kalika, 2000a), ces dernières permettent d'émanciper des contraintes spatio-temporelles. Par exemple, par un système de groupware, les partenaires travaillent sur un projet et chacun contribue avec ses idées, sans que la distance géographique les séparant n'exerce un caractère discriminant (M. Saadoun, 2000).

Plus profondément, Les TIC forment un levier indispensable à l'émergence des pratiques du management de connaissances et aux possibilités de développement des compétences individuelles et collectives des acteurs dans les organisations du XXI^e siècle (Jean-Yves Prax, 2000). En effet, les TIC sont présentes à travers les différentes phases de valorisation des connaissances, depuis la création, en passant par la codification et en arrivant à la diffusion et au partage (Jean-Marc Blancherie, 2001 ; R. Jacob, 2001). C'est donc, grâce aux TIC, que l'entreprise devient informationnelle : elle produit de l'information et la transmet, tout au long de ses processus

managériaux, afin d'améliorer la compétence de ses acteurs (Micheal S. Scott Morton, 1995 ; M C. Monnoyer, 1997).

De cette présentation, notre question de recherche se formule de la manière suivante :

Peut-on opérationnaliser le management des connaissances et développer les compétences uniquement par le recours aux TIC ?

Cette problématique peut être reformulée de la façon suivante : l'usage des outils technologiques par les entreprises peut-il constituer un garant pour un développement efficace des projets du management des connaissances ?

Certaines interrogations, découlent de cette problématique à savoir :

- 1 En quoi les TIC forment-elles un moyen de déplacement des critères de compétitivité des organisations du XXI^e siècle, tant au niveau des structures, qu'au niveau du management ?
- 2 Quelle réflexion mener pour appréhender l'articulation entre, d'une part, l'introduction des TIC au sein d'une organisation et, d'autre part, la stratégie, la structure et la culture de cette dernière ?
- 3 Comment faire du management des connaissances un levier réel de créativité et de développement des organisations, et non une mode passagère ?

Les hypothèses sur lesquelles notre recherche sera basée sont les suivantes :

1. Les TIC qui se sont rapidement développées dans les organisations, sont en mesure de bouleverser les pratiques managériales des entreprises, de réorienter leurs choix stratégiques et de les aider à développer les savoirs et les compétences.
2. Pour assurer leur croissance, les entreprises doivent investir aussi bien sur le capital physique que sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.
3. Le management des connaissances joue un rôle d'accélérateur du développement au niveau des organisations, notamment par le renouvellement et le développement des savoirs et des compétences.

Après avoir fait une synthèse des différents travaux qui ont abordé l'apport des TIC au management moderne des entreprises, nous tenterons de mettre en évidence les facteurs ayant contribué à opérer un changement considérable à deux niveaux :

- d'abord, celui des entreprises en rapport avec les technologies de l'information et de la communication ;
- ensuite, celui du management des connaissances au sein des organisations, en le considérant comme un nouveau mode managérial créateur de l'avantage concurrentiel pour les organisations.

Notre recherche sera illustrée par une étude empirique réalisée sur un échantillon d'entreprises algériennes et ce, à partir d'un cadre d'analyse prenant en compte une triple dimension : systémique, interprétativiste et structuraliste.

La figure suivante retrace la démarche méthodologique suivie dans notre thèse.

Démarche méthodologique de la thèse

Partie I : TIC et transformations organisationnelles

Effort de clarification de la tendance des TIC et de ses impacts et les différents outils TIC utilisés dans les entreprises

Qui permet de gérer les connaissances

Partie II : Management des savoirs : Fondements théoriques et évolution historique

- Deux approches du management des connaissances sont distinguées :
 - Informatique (Technique)
 - Ressources humaines

Partie III : réalités du management des connaissances à travers l'usage des TIC dans quelques entreprises algériennes.

- la méthodologie employée et ses implications sont discutées dans cette partie.
- exploitation et traitement des données recueillies dans les entreprises objet de l'étude.
- ceci crédibilise l'idée d'une approche

- l'approche informatique s'avère peut convaincante.

- comment alors, expliquer cet échec relatif ?

Première Partie : TIC et transformations organisationnelles

D'une façon plus générale, les révolutions technologiques et informationnelles qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, ont bouleversé les pratiques au sein des entreprises (J. Champeaux, C. Bret, 2000). Les divers processus d'organisation, d'animation et de contrôle se retrouvent sous l'impact direct des NTIC. Désormais, c'est l'ensemble des relations entre les divers partenaires (les clients, les fournisseurs, le système financier et autres institutions.) qui se trouve redéfini, grâce aux perspectives nouvelles dessinées par les NTIC (S. Bellier, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika, I. Leroy, 2002).

Grâce aux NTIC, l'entreprise devient informationnelle : elle produit de l'information et la transmet, tout au long de ses processus managériaux afin d'améliorer ses performances (Micheal S. Scott Morton, 1995 ; M C. Monnoyer, 1997).

Les TIC entrent dans le cadre des catégories d'outils, qu'utilisent les entreprises pour faire face à la complexité de leur environnement, et visant à jouer en faveur de leur réactivité. Selon Tapscott et Caston, le rôle des TIC dans les nouvelles formes organisationnelles devient un catalyseur de la transformation, et se joue à trois niveaux : elles permettent, par le biais des moyens de télécommunications, la mise en place d'équipes de travail de haut niveau ; en même temps, elles permettent à l'organisation de fonctionner comme un tout intégré malgré une grande autonomie de ses unités fonctionnelles ; et en fin, elles permettent l'apparition de l'entreprise virtuelle en établissant des liens avec des entreprises externe.

Il existe deux types de relation d'interdépendance entre les TIC et les entreprises : premièrement, une relation d'interdépendance entre les changements organisationnels et l'adoption des TIC, deuxièmement une grande relation entre la maîtrise des TIC et les performances obtenues au sein des entreprises.

Les performances obtenues dans une entreprise par le biais des TIC sont liées aux deux processus organisationnels : le processus d'exploitation des routines organisationnelles dans le système d'information et de communication et le processus d'exploration des nouvelles règles et pratiques d'information et de communication (J. G. March, 1991). De ce fait, les compétences d'usage liées à ces deux processus demeurent nécessaires pour tirer la meilleure performance de l'usage des TIC (S. Amabile et M. Gadille, 2003), qui influenceront à leur tour la conduite des deux processus et permettront un glissement des compétences dans le cadre d'une bonne utilisation des TIC (Howell et Wolff, 1992).

Désormais, au lieu de parler d'une influence unilatérale des TIC sur les modes organisationnels, nous parlerons d'une perspective d'influence réciproque entre l'introduction des TIC dans les entreprises et les modes organisationnels de ces dernières.

En fait, les TIC sont à la fois créatrices de véritables nouveautés et amplifient des évolutions en cours : ainsi, les discours autour de la diminution des niveaux hiérarchiques, sur le fonctionnement en mode projet, sur la transparence des frontières et des contours des entreprises ne sont pas vraiment nouveaux : cependant, les outils TIC permettent de faire passer dans les faits des orientations qui restaient parfois au niveau des intentions. Ces nouvelles technologies conduisent à repenser complètement certains métiers et certaines fonctions.

Il nous semble essentiel aujourd'hui de ne plus perdre de temps à s'interroger sur l'ampleur du changement apporté par les nouvelles technologies : révolution ou simple évolution, ces outils seront surtout ce que nous aurons décidé d'en faire. Mieux vaut se préparer à en tirer tout le potentiel, et notamment ne pas se contenter d'en faire des outils d'échange d'information, mais réellement des supports pour des démarches de partage des connaissances, de capitalisation des savoirs et de diffusion des méthodes de travail.

Il s'agissait surtout d'identifier la capacité de ces entreprises à produire les ressources nécessaires à l'écoute de leur environnement afin de s'y adapter plus rapidement, puisque, comme le rappelle Romelaer (1998) « *les ressources consacrées à l'innovation ne sont pas seulement d'ordre financier ou matériel comme peuvent le faire supposer les investissements en TIC, mais comprennent aussi les savoirs techniques, l'organisation interne, les dispositifs techniques et bien d'autres éléments* ». C'est ce que nous avons tenté de mettre en perspective dans cette partie, en insistant sur la concomitance de la valorisation des TIC et la capacité des entreprises à se réorganiser (recomposer leur structure interne, les communications ascendantes - descendantes, les relations interpersonnelles et surtout l'implication de chacun).

Deuxième Partie: Management des savoirs : Fondements théoriques et évolution historique

Dans l'introduction générale nous avons positionné la problématique de notre recherche dans un cadre général, c'est-à-dire, la gestion des connaissances par rapport à l'usage des TIC dans les entreprises. Dans ce cadre, la gestion des connaissances est le juste équilibre entre les aspects managériaux et techniques qui permettent une dynamique continue d'apprentissage organisationnel visant d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. Nous constatons bien que les enjeux pour l'entreprise d'aujourd'hui ne sont plus la gestion des données, ni la gestion de l'information, mais la gestion des connaissances.

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous plaçons notre état de l'art de gestion des connaissances dans un cadre à la fois technologique et managériale. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'organiser notre état de l'art de la gestion des connaissances par rapport à une approche sociotechnique. Cette présentation tentera de mettre en lumière les limites d'une vision principalement informatique de la problématique de la gestion des connaissances.

Ainsi, selon Gousty, « toute opération technique peut être considérée selon deux points de vue : un volet technique où prédomine la machine, un volet humain où les opérateurs tiennent une place essentielle dans le succès de la production ». Pour Gousty, cette approche sociotechnique est « particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre une technologie complexe, dépendant des variables affectées de nombreuses incertitudes ». (Gousty, 98).

Cette observation chez Gousty nous a permis de faire une analogie avec l'arbre, où d'une part, la partie visible de l'arbre symbolise la technologie, et d'autre part, les racines symbolisent la partie cachée de la gestion des connaissances en l'occurrence des aspects sociaux et managériaux de la gestion des connaissances (Bendiabdellah et Benabou, 2005).

Cette deuxième partie nous a permis de constater que la problématique de la gestion de la connaissance a commencée avec un objectif fortement centré sur leur conservation. Puis, elle s'est orientée vers l'utilisation et la réutilisation des connaissances dans d'autres contextes. Elle arrive aujourd'hui, dans une problématique de flux et de généralisation du partage des connaissances dans les organisations.

Nous sommes pour l'idée d'évolution des approches de gestion des connaissances en remarquant que l'approche technologique reste limitée car considère peu les personnes qui sont les acteurs principaux du management des connaissances.

Nous remarquons, effectivement que les approches de gestion de connaissances évoluent en mettant aujourd'hui l'accent sur la nature relationnelle, sociale et humaine de la connaissance, jusqu'alors occultée par les préoccupations liées aux aspects technologiques. Cette évolution résulte des difficultés de mise en oeuvre des démarches dans lesquelles la formalisation des connaissances était fortement mise en avant par rapport aux savoir-

faire et aux connaissances non codifiables. Ainsi, les enjeux de la gestion des connaissances évoluent d'une idée de stockage à une logique de flux favorisant les interactions. La collaboration devient aujourd'hui un enjeu majeur pour la gestion des connaissances car elle permet de placer les acteurs au centre du cycle de vie des connaissances.

La collaboration entre les acteurs nécessite comme pré-requis une culture de partage et un climat de confiance et de sérénité. Cet environnement favorable fait référence aux objets utilisés pour accomplir une tâche, aux interactions sociales dans un groupe et permet ainsi de faciliter la collaboration, puisqu'il est à la base de l'émergence de la conscience collective. Le manque de Conscience collective est généralement présenté comme une difficulté majeure rencontrée à la collaboration au sein des équipes virtuelles (Leinonen et *al.*, 2005).

Troisième Partie : réalités du management des connaissances à travers l'usage des TIC dans quelques entreprises algériennes

La lecture de la littérature sur le management des connaissances à l'heure des TIC conduit à penser qu'il serait intéressant de mener une étude de terrain pour étudier les caractéristiques des entreprises avec l'usage des outils technologiques.

La construction du cadre théorique et l'analyse empirique sont deux processus étroitement liés. L'articulation des développements théoriques en un cadre conceptuel crée une grille de lecture qui guide en grande partie la collecte et l'analyse des données. Donc, la confirmation et l'exploitation de notre problématique de recherche nécessitent la confrontation de notre cadre conceptuel aux faits.

L'objet de la recherche menée ici favorise l'adoption d'une démarche abductive qui semble correspondre davantage à notre problématique de recherche. Quoi que la démarche déductive laisse plus d'empreintes sur notre étude terrain que la démarche inductive.

La stratégie hybride dans laquelle s'inscrit notre recherche influence le choix des outils de recherches. Elle tend à préconiser à la fois une méthodologie qualitative et quantitative, mais c'est surtout la cohérence entre notre problématique, nos questions de recherche et la stratégie d'accès au réel qui a guidé nos choix. Notre questionnement sur l'émergence de pratiques du management des connaissances en partie exploratoire, suppose une méthode qualitative basée sur l'étude de cas. Quant au niveau d'appropriation des technologies de l'information et de la communication et les usages engendrés, nécessitent la méthode quantitative et l'outil du questionnaire. La même méthode est utilisée pour s'arrêter sur la perception qu'ont les acteurs de la problématique du management des connaissances.

Les sources des données collectées sur le terrain sont multiples et cette collecte a été accomplie en plusieurs reprises et pendant plusieurs mois, ce qui a nécessité de notre part un dépouillement relativement difficile, d'autant que notre volonté était de biaiser le moins possible les résultats, même si dans toute recherche de ce type, ce genre de risque est inévitable.

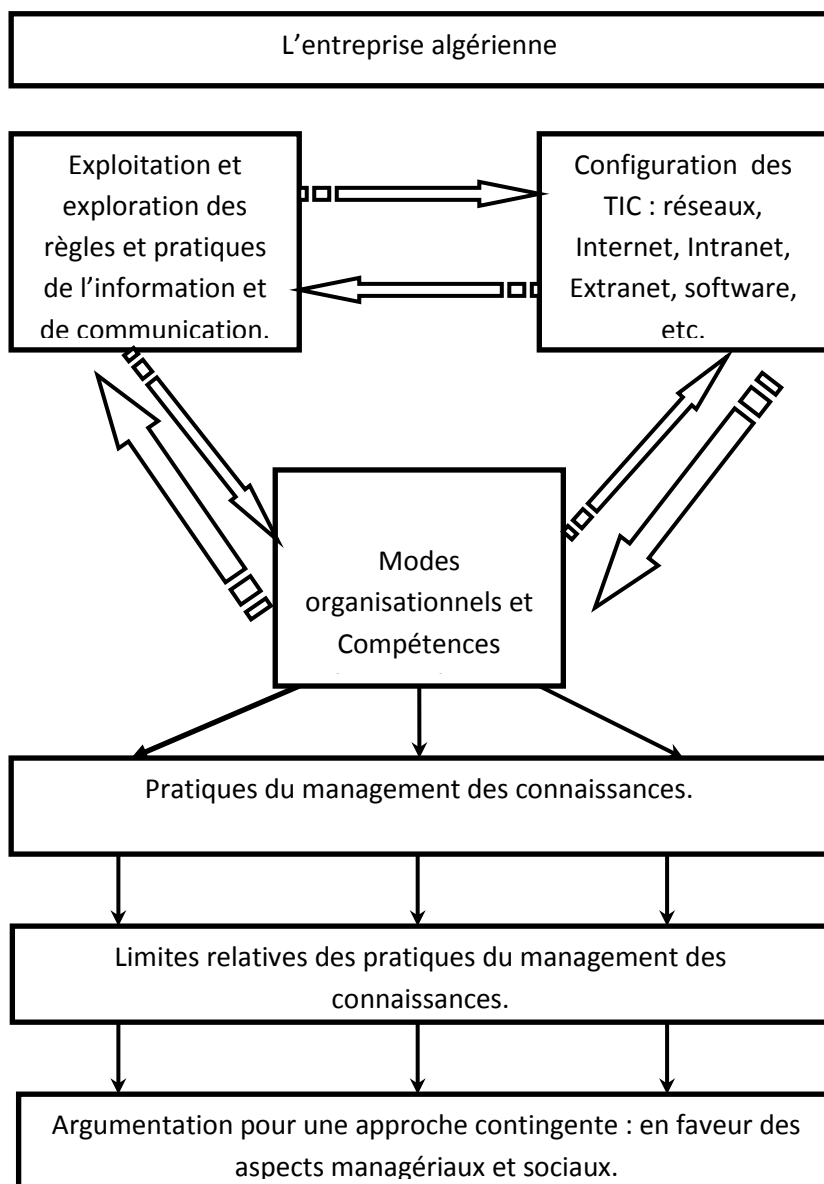
La figure ci-dessous présente l'articulation entre les différents aspects de notre problématique de recherche. De cette figure se dégage deux hypothèses fondamentales pour notre travail empirique, à savoir :

Hypothèse 1 : l'entreprise algérienne peut réaliser des performances par l'usage des TIC.

Hypothèse 2 : l'efficacité des pratiques liées au management des connaissances ne peut pas être justifiée uniquement par l'introduction des outils technologiques.

Ces deux hypothèses de bases considèrent les développements théoriques de la première et de la deuxième partie.

La figure de la page suivante retrace les phases du déroulement de notre recherche empirique.



Modèle global de la problématique de recherche

Nous allons à présent rendre compte des résultats des enquêtes réalisées depuis 2002 jusqu'au le début de l'année 2007.

I. TIC et entreprises algériennes :

- 1 Le fait marquant est l'importance des entreprises qui déclarent avoir réalisé un avantage concurrentiel à partir de l'usage des TIC, cela rejoint les résultats obtenus par (Byrd et Davidson, 2003 ; Wade et Gravill 2003). Cette importance peut être justifiée par le fait que les entreprises des pays retardataires par rapport à l'utilisation des TIC, considèrent que toute nouvelle introduction d'un outil des TIC engendre réellement un avantage concurrentiel.

- 2 La combinaison de plusieurs types d'avantages concurrentiels est bien réalisée par l'ensemble des entreprises de la première population. Par ailleurs, on remarque une certaine difficulté à combiner l'ensemble des types d'avantages. Par exemple, il est plus facile pour les entreprises d'améliorer la productivité des salariés et de réduire les coûts que d'améliorer la capacité d'innovation. Ce constat rejoint en partie l'idée avancée par March, (1991) sur la difficulté de combiner différents types d'avantages concurrentiels, notamment dans les deux approches d'exploitation (réduction des coûts, par exemple) et d'exploration (amélioration de la capacité d'innovation, par exemple).
- 3 Les entreprises TIC-performantes s'approprient mieux la technologie Intranet et ses fonctionnalités, qui leur permettent d'échanger mutuellement les informations sur le réseau de l'entreprise. Nous avons évoqué en haut, que les entreprises TIC-performantes disposent d'un réseau interne et d'une connexion Internet depuis au moins quatre ans. Cette date renvoie à l'idée d'appropriation et d'adoption de la technologie qui constitue un indicateur d'apprentissage, et les possibilités de développement des nouveaux usages des TIC (Rosenberg, 1982).
- 4 L'implantation des outils technologiques n'a pas engendré de modifications en termes de stratégie. D'ailleurs, la corrélation est négative (-0,24) entre « les TIC constituent un avantage concurrentiel » et « l'introduction des TIC a induit des modifications dans la stratégie ». La fonctionnalité en terme stratégique accordée aux outils technologiques est un autre élément intéressant. Les entreprises ont en vue d'améliorer la compréhension de leur environnement, notamment en termes de changement dans les règles de concurrence, utilisent les TIC (Internet, bases de données externes) comme un outil d'étalonnage.
- 5 A la question « si les TIC ont modifié l'organisation de l'entreprise », les entreprises TIC-performantes sont presque unanimement d'accord. Un résultat qui témoigne d'une certaine dynamique organisationnelle chez les entreprises en matière d'usage des TIC. A ce titre, Romelaer, (1998) suggère que « l'organisation de l'entreprise et l'innovation sont les éléments clés de la relation entre innovation et performance ». Autrement dit, le processus d'innovation dans le cadre d'obtention de performance passe nécessairement par une adaptation organisationnelle.
- 6 Le même constat est fait concernant la coordination entre les services. Mais l'enjeu derrière cette démocratisation de l'information est le risque de déplacer le fonctionnement de l'entreprise du formel vers l'informel. Les routines de travail elles-mêmes sont adaptées chez quelques entreprises pour pouvoir tirer un maximum d'avantage de l'utilisation des TIC.
- 7 La charge de travail qu'implique l'introduction des TIC dans le travail ne semble pas être assez importante pour pousser une grande majorité des entreprises à travailler en dehors des heures de travail. Mais il existe certaines exceptions comme le montre le témoignage d'un cadre responsable chez CEVITAL. : « C'est tout à fait logique. Je dois suivre la gestion de mes affaires à tout moment. Même en dehors des horaires du travail ».

Ces études de terrain, malgré leur simplicité ont démontré un vif changement organisationnel. Le changement est constaté du moment où les TIC sont introduites dans les entreprises étudiées. Le changement est plus profond du moment où l'apprentissage organisationnel joue son rôle et commence à socialiser l'homme à l'outil. Le changement est de plus en plus profond, du moment où nous percevons positivement le rôle joué par les TIC au sein des entreprises et surtout en faisant confiance à ces outils quant à leurs capacités à créer des gains de types tangibles et intangibles. Ainsi nous parvenons à la présentation et à la discussion du projet du management des connaissances à la Sonatrach. Le projet, que nous considérons leader par rapport aux entreprises algériennes.

II. Management des connaissances chez SONATRACH

-Aspects Informatiques du projet : Le projet de gestion des connaissances est considéré par la direction générale de Sonatrach comme un projet stratégique. Il se base sur une vision globale érigée au niveau de l'entreprise et des actions locales, concrètes et visant à produire des bénéfices visibles à court terme, L'objectif de préservation du patrimoine stratégique de connaissances, développé au fil des années est une priorité pour le groupe. L'enjeu est de plus en plus important, lorsqu'on sait que Sonatrach a connu un grand départ à la retraite et un important recrutement de jeunes ; d'ailleurs, les statistiques de la population étudiée le montrent bien clairement.

Pour sonatrach, les éléments de base de gestion des connaissances sont les acteurs de la connaissance (ceux qui créent et partagent de la connaissance) et le système d'information (qui stocke, traite et rend disponibles les informations). A ces deux éléments en interaction constante s'ajoute un patrimoine de connaissances où s'accumulent les savoirs créés et utilisés. Par ailleurs, le knowledge management s'affiche comme un outil puissant et incontournable pour la future Sonatrach Corporate University (SCU).

La méthode choisie est plus descendante qu'ascendante. Elle prend la haute direction comme point de départ. Elle fixe comme objectif, d'une part, une cartographie des compétences stratégiques et, d'autre part, une cartographie des savoir-faire métiers critiques.

Cette cartographie est constituée d'arborescences permettant d'avoir une vue hiérarchisée de toutes les connaissances utiles. A la suite d'une analyse croisée des deux types de compétences, on pourra identifier les savoir-faire à la fois critiques et stratégiques qui nécessitent une capitalisation, un partage et un transfert.

La modélisation des connaissances telle que présentée par la méthode MASK (Ermine, 2003), ainsi que d'autres techniques d'ingénierie des connaissances permet d'identifier les connaissances critiques tacites, y compris une bonne partie de ceux qui ne sont pas explicitables par les individus concernés. L'entreprise a opté pour la délimitation du patrimoine des connaissances visé, en choisissant une structure qui constitue un nœud incontournable dans l'activité amont et donc qui englobe des savoir-faire métiers stratégiques et critiques. C'est ainsi que la division PED (Petroleum Engineering & Development) a été choisie comme entité pilote pour la réalisation de ce projet. A notre avis, ce choix de la part de la direction est pertinent, il est enraciné dans la philosophie "d'aller prudemment et sûrement pour arriver le plus loin possible ".

Expérimenter cette démarche fondée sur les concepts cités ci-dessus, pris en compte dans la stratégie Sonatrach et dont la finalité est d'assurer le partage et le transfert des savoir-faire métiers les plus critiques constitue une démarche importante de ce travail au sein du PED.

La phase finale, consiste à concevoir des dispositifs (sous forme de serveurs de connaissances) en capitalisant des connaissances avec la méthode d'Ingénierie des connaissances (MASK) et en effectuant, par la suite, une scénarisation pédagogique à partir des modèles de connaissances. Ce serveur des connaissances reste un moyen techniquement simple à développer par les acteurs métiers (knowledge workers) accessibles et sécurisables.

-Aspects Humains du projet : les conclusions suivantes sont tirées des enquêtes terrains autour des thèmes de la perception de la problématique du management des connaissances, le diagnostic de la culture organisationnelle et du climat de confiance.

1. Si globalement dans les études menées mondialement sur le même sujet avancent que le premier objectif du KM vise toujours une meilleure maîtrise du capital intellectuel, le constat

n'est pas le même, puisque pour notre cible, la concrétisation passe par un nouveau rôle assigné aux managers. Cela, peut révéler un mécontentement de la part des employés du rôle joué jusqu'à présent par ces derniers.

2. La grande révélation est que la mise en œuvre d'un système de management des connaissances ne doit pas nécessairement passer par les problématiques techniques (aspect classé dans la dernière position.), car avant même l'investissement dans les TIC se sont les enjeux humains qui préoccupent.
3. L'émergence de nouveaux modes de travail collaboratif, avec des organisations plus horizontales où émergent des réseaux d'experts dépassant souvent les logiques rigides et hiérarchiques, pose le besoin d'une évolution culturelle et une transformation de modes d'apprentissages.
4. les principaux obstacles qui entravent la mise en place d'un système de gestion des connaissances? Cette fois-ci : une culture d'entreprise ne favorisant pas le partage et le changement est placée au premier niveau (35,4 %) avant le manque de convictions et d'implication de la Direction Générale du Groupe (34 %), ce qui explique l'importance déjà accordée au nouveau rôle que devaient jouer les managers de la Sonatrach en matière de gestion des connaissances. Le manque de motivation de la part des employés à partager l'information est placé à la dernière position (26,4), une position qui prouve une grande disposition des employés à partager avec autrui si les conditions managériales sont réunies.
5. La réussite du management des connaissances passe avant tout par une culture d'entreprise basée sur la confiance, le partage et la collaboration, c'est l'avis de la majorité des répondants. Cet item dépasse largement celui d'un climat technologique interne adapté. Vient en troisième position une volonté stratégique à long terme, une position qui décèle un souci de la part des employés que la direction du groupe rende de ce projet ambitieux une simple mode passagère et non une démarche révolutionnaire du management chez Sonatrach.
6. Nous pouvons avancer que les deux premières cultures favorables au management des connaissances (la culture d'innovation et culture orientée tâche) sont moins importantes que les deux autres défavorables au management des connaissances (la culture bureaucratique et la culture de compétition/confrontation). Cela, témoigne d'un déficit culturel chez Sonatrach, qui nécessite un travail profond de socialisation et de changement organisationnel en faveur des valeurs culturelles favorisant le partage et le management des connaissances.
7. D'une manière générale, nous constatons un climat de confiance acceptable chez Sonatrach. A ce tire les acteurs pensent que les promesses et les engagements sont tenus (2,2627). D'un autre côté, il pensent mal que les gens sont traités avec justice dans la résolution des problèmes (1,9677), même constat est effectué lorsqu'il s'agit de croire en la capacité des gens à tous les niveaux à réaliser de grandes choses (1,9677).

Conclusion :

Les observations de terrain ont conforté les principales idées développées lors de la première et la deuxième partie en faveur d'un rôle important des TIC dans le cadre de la réalisation des performances au sein de quelques entreprises algériennes. L'effectivité de la performance TIC dans les entreprises algériennes a été évaluée selon les niveaux de satisfaction des répondants. En définitive, l'usage des outils technologiques forme une réalité dans la vie courante des entreprises algériennes et la

dialectique TIC/Management des organisations mérite d'être concilié dans un même espace d'étude pour le cas de l'entreprise algérienne.

Les enquêtes menues on permis aussi d'inférer les facteurs organisationnels qui semblaient être associés à l'opérationnalisation de la problématique du management des connaissances dans l'entreprise algérienne. Ceux-ci ont pu être raccordés à l'argumentation théorique à partir de laquelle nos hypothèses de recherche ont pu être formulées.

Comme nous l'avons signalé au début de la deuxième partie, la majorité des recherches sur le sujet sont issues du domaine de l'informatique. Aborder le sujet selon une approche managériale et dans un contexte non occidental, présente à notre sens une importante originalité. Les pays non occidentaux et notamment les pays sous développés à l'instar de l'Algérie, éprouvent un énorme déficit en matière de normes de gestion moderne, pour cela nous considérons que le travail développé dans cette thèse comble un peu ce déficit.

Toutes ces tendances observées dans la réalité du management des entreprises (selon ses aspects théoriques et aspects pratiques), doivent interpeller les chercheurs sur les potentialités de recherche pouvant être envisagées dans des axes comme celui qui fonde notre problématique. Car partant de considérations systémiques et contingentes et de constats pour l'entreprise algérienne, nos investigations ont fait apparaître que de multiples facteurs peuvent influencer la bonne conduite des projets de gestion des connaissances. Cependant les études empiriques présentées dans la troisième partie contribuent forcément à une meilleure compréhension du rôle joué par les TIC et les limites enregistrées en matière de gestion des connaissances.

C'est pour cela qu'il faut oser aller plus loin dans le questionnement, mais aussi dans la présence au niveau des entreprises, car c'est uniquement par ce moyen (étude par questionnaire et présentation d'une étude de cas) que l'on parviendra le mieux à appréhender les différentes facettes de ce vaste domaine.

DONNÉES UTILES

Faits et chiffres marquants sur le travail

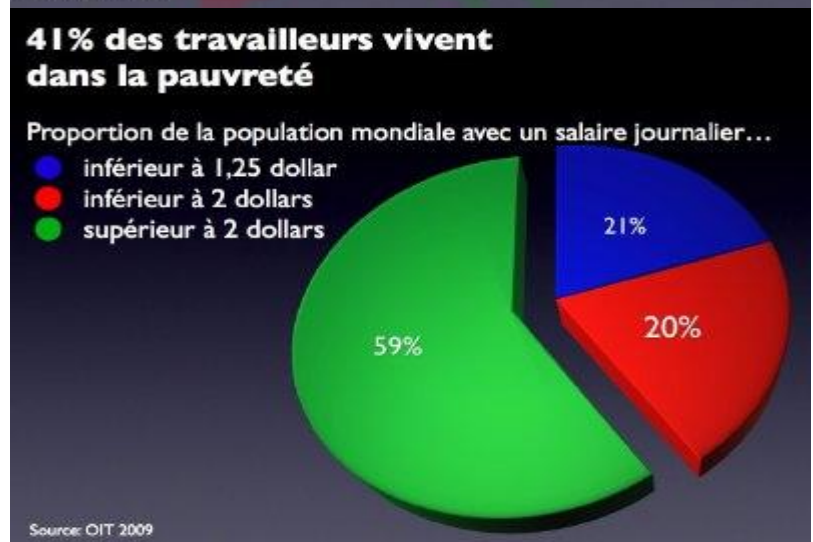
Travail informel

Dans le monde, 1,8 milliard de personnes travaillent de manière informelle ? sans contrat de travail, sans sécurité sociale, sans la moindre protection juridique, et le plus souvent pour un salaire de misère. Seules 1,2 milliard de personnes disposent d'un contrat de travail.



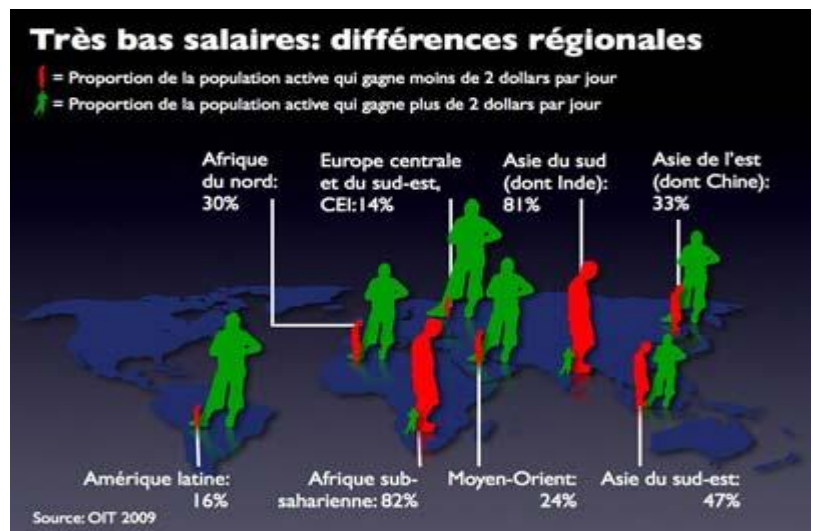
Des salaires misérables

Le travail informel est souvent synonyme de pauvreté. Plus de 40 pour-cent de la population active gagnent moins de 2 dollars US par jour.



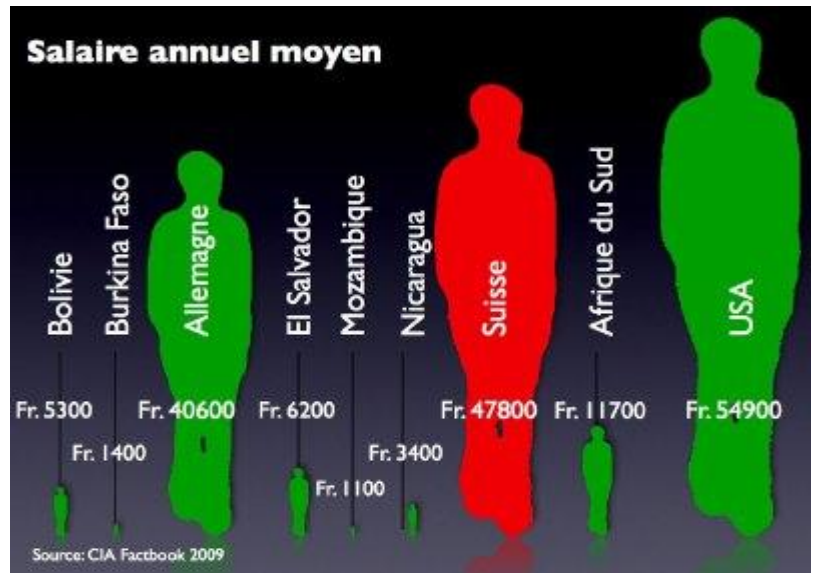
Le travail précaire est la norme

Dans beaucoup de pays d'Afrique et d'Asie, un salaire journalier de moins de 2 dollars US est fréquent. C'est très grave, car la population de ces pays, qui vit généralement dans une grande pauvreté, ne bénéficie souvent d'aucune prestation sociale.



Différences de salaire

Les différences de salaire moyen entre pays sont tellement grandes qu'il est difficile de les faire apparaître sur un graphique. Le salaire moyen au Mozambique représente à peine 2 pour-cent de celui en vigueur aux Etats-Unis.



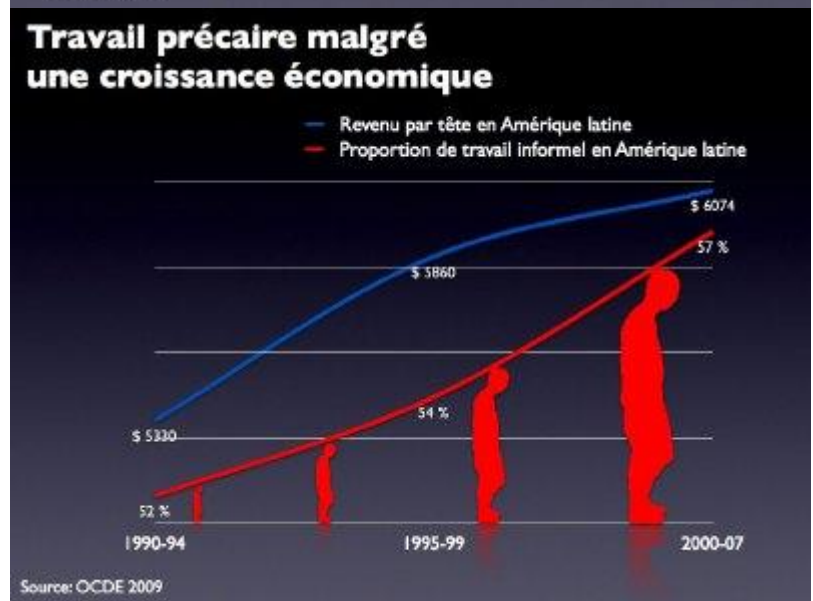
Les femmes gagnent moins dans le monde entier

C'est pourquoi elles sont particulièrement exposées à la pauvreté. Des différences notoires existent entre pays. Cela dit, il serait faux de penser que les femmes sont moins discriminées dans les pays riches que dans les pays pauvres.



La croissance n'apporte aucune amélioration

Une croissance plus forte n'améliore pas la situation des pauvres. Durant les 17 dernières années, la proportion du travail précaire et informel a augmenté malgré la croissance. Ces chiffres concernent l'Amérique latine. Ils sont quasiment identiques dans les autres régions du monde.



Travail des enfants

Dans le monde, 200 millions d'enfants âgés de 5 à 14 ans travaillent. Le travail des enfants recouvre des activités qui portent préjudice aux enfants ou qui les empêchent d'aller à l'école. C'est en Afrique sub-saharienne que la plus forte proportion d'enfants travaille (environ un tiers). En chiffres absolus, c'est en Asie que l'on trouve le plus grand nombre d'enfants au travail.



1 200 000 000

de personnes gagnent moins de dollars US par jour.

218 000 000

d'enfants travaillent dans le monde entier.

190 000 000

de personnes sont au chômage. Les jeunes en sont deux fois plus souvent victimes que les adultes.

12 000 000

de personnes sont victimes de formes modernes d'esclavage (travail forcé, asservissement lié à des dettes impossibles à rembourser, trafic d'êtres humains); la moitié d'entre elles sont des enfants et des jeunes.

50-60%

de la population active travaillent sans contrat dans des conditions précaires. En Suisse, cette proportion oscille entre 4 et 11%.

Sources: OIT, OCDE, Banque mondiale, Seco